



**Gabriela Paula
Nunes e Silva Marques**

**Trabalho emocional no turismo: A
influência da orientação para o cliente e
consequências**



Universidade de Aveiro
2015

Departamento de Economia,
Gestão e Engenharia Industrial

Gabriela Paula
Nunes e Silva Marques

**Trabalho emocional no turismo: A
influência da orientação para o cliente e
consequências**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Turismo, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Anabela Gomes Correia, Professora Coordenadora da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal e coorientação do Professor Doutor Carlos Manuel Martins da Costa, Professor Catedrático do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Apoio financeiro da
Universidade Autónoma
de Lisboa

Dedico este trabalho ao meu filho.

o júri

presidente:

Prof. Doutor Nuno Miguel Gonçalves Borges de Carvalho
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

vogais:

Prof. Doutor Carlos Manuel Martins da Costa
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro (coorientador)

Prof. Doutor Jorge Filipe da Silva Gomes
Professor Associado do Instituto Superior de Economia e Gestão da
Universidade de Lisboa

Prof. Doutora Elisabeth Kastenholz
Professora Associada da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Anabela Gomes Correia
Professora Coordenadora do Instituto Politécnico de Setúbal
(orientadora)

Prof. Doutora Patrícia Jardim da Palma
Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e
Políticas da Universidade de Lisboa

Prof. Doutor Rui Augusto da Costa
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Ana Filipa Fernandes Aguiar Brandão
Professora Auxiliar da Universidade Portucalense

agradecimentos

É com um enorme privilégio que dirijo o meu agradecimento aos meus orientadores pela honra que me concederam ao aceitarem orientar esta investigação. À Professora Doutora Anabela Correia pela irrepreensível orientação, em especial, pelos pertinentes conselhos; pelo inesgotável encorajamento e otimismo, os quais, além de enriquecerem muito os meus conhecimentos, foram fulcrais para a conclusão deste trabalho. Ao Professor Doutor Carlos Costa, um agradecimento dedicado pela profunda sabedoria e confiança sempre demonstradas no desenvolvimento deste estudo.

Cumpre-me agradecer à Universidade Autónoma de Lisboa pela concessão de uma bolsa de investigação que contribuiu com um precioso incentivo para a elaboração do presente trabalho.

Expresso a minha gratidão aos meus amigos, Maria Manuel Vairinho, João Vieira da Cunha, Ricardo Rodrigues, Bruno Soares, Maria José Januário, Paula Varanda e Maria do Céu Lopes pelo tempo e apoio que me dedicaram, ao Carlos Moura pela amizade que sempre me transmitiu, à Dona Graciete e ao Senhor Tintin por cuidarem de mim.

Por último, devo um agradecimento especial à minha família. À minha mãe e ao meu pai pelos valores que me transmitiram, ao Reginaldo pelo seu amor e dedicação, ao Bernardo pelo carinho sempre demonstrado. Ao Pedro, meu filho, pelo seu amor incondicional.

palavras-chave

trabalho emocional, orientação para o cliente, empregados de contacto

resumo

A expansão económica e social do turismo recomenda que as organizações turísticas atendam ao equilíbrio entre a competitividade dos preços e a dos serviços.

Nesta dinâmica espera-se que os empregados de contacto expressem emoções positivas durante as interações com os clientes, o que pode passar por uma adequação das emoções, ou seja, podem mascará-las (representação superficial), manipulá-las cognitivamente (representação profunda) ou expressar as suas emoções genuínas (expressão de emoções genuínas).

O presente estudo avalia a influência da orientação para o cliente (organizacional e individual) nas estratégias de trabalho emocional. Adicionalmente analisa as repercussões das estratégias de trabalho emocional em quatro *outcomes*: *burnout*, prestação afetiva do serviço, satisfação no trabalho e empenhamento afetivo. Finalmente explora o efeito mediador das estratégias de trabalho emocional na relação entre a orientação para o cliente e os quatro *outcomes*.

A amostra foi constituída por 283 empregados de contacto oriundos de unidades hoteleiras e agências de viagem.

Os resultados revelam que a orientação organizacional para o cliente promove a expressão de emoções genuínas e, por outro lado, a orientação individual para o cliente, promove tanto a representação profunda como a expressão de emoções genuínas.

Sobre a relação das estratégias de trabalho emocional com os quatro *outcomes*, o estudo evidencia, em relação ao *burnout*, que enquanto a representação superficial incrementa a exaustão emocional e a despersonalização, a expressão de emoções genuínas favorece a realização pessoal dos empregados. Finalmente verifica-se que a expressão de emoções genuínas incentiva a prestação afetiva do serviço, a satisfação no trabalho e o empenhamento afetivo.

Fundamenta-se a vantagem da consolidação de culturas orientadas para o cliente no sentido do fortalecimento da qualidade da prestação de serviços, bem como a pertinência da aquisição e do desenvolvimento de competências relacionais que consagrem a orientação individual para o cliente.

São descritas as implicações, as limitações e os contributos para investigações futuras.

keywords

emotional labor, costumer orientation, contact employees

abstract

The economic and social expansion of tourism advises tourism organizations to balance competitive pricing and services.

Accordingly, contact employees are expected to show positive emotions when interacting with customers, which may require aligning emotions, i.e. mask them (surface acting), manipulate them cognitively (deep acting) or express their genuine emotions (expression of genuine emotions).

This study evaluates the influence of customer orientation (organizational and individual) in emotional labor strategies. In addition, it analyses the impact of emotional labor strategies on four outcomes: burnout, affective delivery, job satisfaction and affective commitment. Finally, it explores the mediating effect of emotional labor strategies in the relationship between customer orientation and the four outcomes.

The sample consisted of 283 contact employees from hotels and travel agencies.

The results show that organizational customer orientation promotes the expression of genuine emotions and that, on the other hand, individual customer orientation fosters both deep acting and expression of genuine emotions.

As for the relationship between emotional labor strategies and the four outcomes, with regard to burnout the study reveals that while surface acting increases emotional exhaustion and depersonalization, the expression of genuine emotions fosters employees' personal accomplishment. Finally, it indicates that the expression of genuine emotions encourages affective delivery, job satisfaction and affective commitment.

The advantage of consolidating customer oriented cultures so as to strengthen the quality of service delivery is expounded here, as well as the importance of acquiring and developing relational skills that uphold individual customer orientation.

The implications, limitations and contributions for future research are equally described.

Índice Geral

Índice Geral.....	I
Índice de Figuras.....	V
Índice de Tabelas.....	VI
INTRODUÇÃO.....	1
1. Relevância do estudo.....	1
2. Objetivos.....	7
3. Estrutura.....	9
CAPÍTULO 1 - TRABALHO EMOCIONAL.....	11
1.1. Introdução.....	11
1.2. Conceptualizações do trabalho emocional.....	11
1.2.1. Conceptualização de Hochschild.....	11
1.2.2. Conceptualização de Ashforth e Humphrey.....	13
1.2.3. Conceptualização de Morris e Feldman.....	16
1.2.4. Conceptualização de Grandey.....	23
CAPÍTULO 2 - ESTRATÉGIAS DE TRABALHO EMOCIONAL.....	29
2.1. Introdução.....	29
2.2. Esforço, dissonância e regulação emocional.....	29
2.2.1. Esforço emocional.....	29
2.2.2. Dissonância emocional.....	30
2.2.3. Regulação emocional.....	30
2.3. Estratégias de trabalho emocional.....	32
2.3.1. Representação superficial.....	32
2.3.2. Representação profunda.....	35
2.3.3. Expressão de emoções genuínas.....	37
2.4. Antecedentes das estratégias de trabalho emocional.....	38
2.4.1. Frequência das interações.....	38
2.4.2. Duração das interações.....	39
2.4.3. Rotina das interações.....	40
2.4.4. Regras de apresentação emocional.....	41

2.4.5. Apoio da chefia e dos colegas	45
2.4.6. Género	47
2.5. Consequências das estratégias de trabalho emocional	48
2.5.1. <i>Burnout</i>	48
2.5.2. Prestação afetiva do serviço	51
2.5.3. Satisfação no trabalho.....	53
2.5.4. Empenhamento afetivo	57
CAPÍTULO 3 - ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE.....	62
3.1. Introdução	62
3.2. Orientação organizacional para o cliente.....	63
3.2.1. Consequências da orientação organizacional para o cliente	67
3.2.2. Orientação organizacional para o cliente e estratégias de trabalho emocional	70
3.3. Orientação individual para o cliente	73
3.3.1. Consequências da orientação individual para o cliente.....	76
3.3.2. Orientação individual para o cliente e estratégias de trabalho emocional	77
CAPÍTULO 4 - CONTEXTUALIZAÇÃO, MODELO DE ANÁLISE E DEFINIÇÃO DE HIPÓTESES ..	79
4.1. Contextualização	79
4.2. Modelo de análise	81
4.3. Hipóteses	83
CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA.....	87
5.1. Introdução	87
5.2. Procedimento	87
5.2.1. Seleção das organizações	87
5.2.2. Seleção dos participantes.....	88
5.2.3. Aplicação e recolha do questionário	88
5.3. Amostra	90
5.3.1. Caracterização da amostra	90
5.4. Instrumentos de medida e qualidades métricas.....	93
5.4.1. Procedimentos prévios.....	93
5.4.2. Descrição e análise das qualidades métricas dos instrumentos de medida	94

5.4.2.1. Representação Superficial	96
5.4.2.2. Representação Profunda	98
5.4.2.3. Expressão de Emoções Genuínas	100
5.4.2.4. Orientação Individual para o Cliente	101
5.4.2.5. Prestação Afetiva do Serviço	104
5.5.2.6. Orientação Organizacional para o Cliente.....	107
5.5.2.7. Empenhamento Afetivo	109
5.4.2.8. Satisfação no Trabalho	111
5.4.2.9. <i>Burnout</i>	112
CAPITULO 6 - RESULTADOS	117
6.1. Introdução	117
6.2. Médias, desvios-padrão e correlações	117
6.3. Hipóteses	120
6.3.1. Influência da orientação para o cliente nas estratégias de trabalho emocional	120
6.3.2. Influência das estratégias de trabalho emocional nas consequências	122
6.3.2.1. Influência das estratégias de trabalho emocional no <i>burnout</i>	122
6.3.2.2. Influência das estratégias de trabalho emocional na prestação afetiva do serviço.....	123
6.3.2.3. Influência das estratégias de trabalho emocional na satisfação no trabalho	124
6.3.2.4. Influência das estratégias de trabalho emocional no empenhamento afetivo	125
6.3.3. O papel mediador das estratégias de trabalho emocional na relação entre a orientação para o cliente e as consequências.....	126
6.3.3.1. Orientação organizacional para o cliente.....	127
6.3.3.2. Orientação individual para o cliente	130
CAPÍTULO 7 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	135
7.1. Influência da orientação para o cliente nas estratégias de trabalho emocional ..	135
7.1.1. Influência da orientação organizacional para o cliente nas estratégias de trabalho emocional.....	135
7.1.2. Influência da orientação individual para o cliente nas estratégias de trabalho emocional	139

7.2 Influência das estratégias de trabalho emocional nas consequências	142
7.2.1. Influência das estratégias de trabalho emocional no <i>burnout</i>	143
7.2.2. Influência das estratégias de trabalho emocional na prestação afetiva do serviço.....	147
7.2.3. Influência das estratégias de trabalho emocional na satisfação no trabalho.	148
7.2.4. Influência das estratégias de trabalho emocional no empenhamento afetivo	151
7.3. O papel mediador das estratégias de trabalho emocional na relação entre a orientação para o cliente e as consequências.....	153
7.3.1. Orientação organizacional para o cliente.....	153
7.3.2. Orientação individual para o cliente	157
CAPÍTULO 8 – CONCLUSÕES	160
8.1. Síntese e principais conclusões	160
8.2. Implicações para a investigação e para a gestão	167
8.3. Limitações e estudos futuros.....	169
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	172
ANEXO - QUESTIONÁRIO	191

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo das quatro dimensões do trabalho emocional de Morris e Feldman.....	17
Figura 2: Antecedentes e consequências do trabalho emocional de Morris e Feldman	20
Figura 3: Modelo conceptual do trabalho emocional de Grandey	24
Figura 4: Modelo de análise	82
Figura 5: Análise fatorial confirmatória - Representação Superficial	97
Figura 6: Análise fatorial confirmatória - Representação Profunda	99
Figura 7: Análise fatorial confirmatória - Orientação Individual para o Cliente	102
Figura 8: Análise fatorial confirmatória da escala da Orientação Individual para o Cliente sem os itens 4 e 10	103
Figura 9: Análise fatorial confirmatória - Prestação Afetiva do Serviço.....	105
Figura 10: Análise fatorial confirmatória da escala prestação afetiva do serviço sem o item 1 e erros correlacionados	106
Figura 11: Análise fatorial confirmatória da escala da Orientação Organizacional para o Cliente com erros correlacionados.....	108
Figura 12: Análise fatorial confirmatória - Empenhamento Afetivo	110
Figura 13: Análise fatorial confirmatória - <i>Burnout</i>	114
Figura 14: Análise fatorial confirmatória da escala do <i>Burnout</i> com covariâncias entre os erros e sem os itens significativos	115
Figura 15: Modelo de regressão linear múltipla multivariada entre as dimensões da orientação organizacional e individual para o cliente e a representação profunda e a expressão de emoções genuínas com estimativas estandardizadas	121
Figura 16: Modelo de regressão linear múltipla multivariada entre as estratégias de trabalho emocional e as dimensões do <i>burnout</i> com estimativas estandardizadas	123
Figura 17: Modelo de regressão linear múltipla univariada entre as estratégias de trabalho emocional e a prestação afetiva do serviço com estimativas estandardizadas	124
Figura 18: Modelo de regressão linear múltipla univariada entre as estratégias de trabalho emocional e a satisfação no trabalho com estimativas estandardizadas	125
Figura 19: Modelo de regressão linear múltipla univariada entre as estratégias de trabalho emocional e o empenhamento afetivo com estimativas estandardizadas	125
Figura 20: Modelo de mediação da expressão de emoções genuínas na relação entre a orientação organizacional para o cliente e as consequências, com estimativas estandardizadas.....	127
Figura 21: Modelo de mediação da expressão de emoções genuínas e da representação profunda na relação entre a orientação individual para o cliente e as consequências, com estimativas estandardizadas	131

Índice de Tabelas

Tabela 1: Caracterização da amostra segundo área de atividade e formato de recolha de dados	90
Tabela 2: Caracterização sócio-demográfica da amostra	91
Tabela 3: Caracterização profissional da amostra.....	92
Tabela 4: Índices de qualidade de ajustamento.....	95
Tabela 5: Normalidade dos itens - Representação Superficial.....	96
Tabela 6: Índices de qualidade de ajustamento do modelo - Representação Superficial ..	97
Tabela 7: Consistência interna da escala - Representação Superficial	97
Tabela 8: Sensibilidade da dimensão - Representação Superficial	98
Tabela 9: Normalidade dos itens - Representação Profunda.....	98
Tabela 10: Índices de qualidade de ajustamento do modelo - Representação Profunda ..	99
Tabela 11: Consistência interna - Representação Profunda	99
Tabela 12: Sensibilidade da dimensão - Representação Profunda	100
Tabela 13: Normalidade dos itens - Expressão de Emoções Genuínas.....	100
Tabela 14: Consistência interna - Expressão de Emoções Genuínas	101
Tabela 15: Sensibilidade da dimensão - Expressão de Emoções Genuínas	101
Tabela 16: Normalidade dos itens - Orientação Individual para o Cliente	102
Tabela 17: Índices de qualidade de ajustamento do modelo - Orientação Individual para o Cliente.....	103
Tabela 18: Consistência interna da dimensão - Orientação Individual para o Cliente	104
Tabela 19: Sensibilidade da dimensão - Orientação Individual para o Cliente	104
Tabela 20: Normalidade dos itens - Prestação Afetiva do Serviço.....	105
Tabela 21: Índices de qualidade de ajustamento do modelo - Prestação Afetiva do Serviço	105
Tabela 22: Consistência interna da dimensão - Prestação Afetiva do Serviço	106
Tabela 23: Sensibilidade da dimensão - Prestação Afetiva do Serviço	106
Tabela 24: Normalidade dos itens - Orientação Organizacional para o Cliente	107
Tabela 25: Índices de qualidade de ajustamento do modelo - Orientação Organizacional para o Cliente.....	107
Tabela 26: Consistência interna da dimensão - Orientação Organizacional para o Cliente	108
Tabela 27: Sensibilidade da dimensão - Orientação Organizacional para o Cliente	109
Tabela 28: Normalidade dos itens - Empenramento Afetivo	109
Tabela 29: Índices de qualidade de ajustamento - Empenramento Afetivo	110
Tabela 30: Consistência interna da dimensão - Empenramento Afetivo	110
Tabela 31: Sensibilidade da dimensão - Empenramento Afetivo.....	111
Tabela 32: Normalidade dos itens - Satisfação no Trabalho	111

Tabela 33: Consistência interna da dimensão - Satisfação no Trabalho.....	112
Tabela 34: Sensibilidade da dimensão - Satisfação no Trabalho	112
Tabela 35: Normalidade dos itens - <i>Burnout</i>	113
Tabela 36: Índices de qualidade de ajustamento do modelo - <i>Burnout</i>	114
Tabela 37: Consistência interna das dimensões - <i>Burnout</i>	115
Tabela 38: Sensibilidade das dimensões - <i>Burnout</i>	116
Tabela 39: Médias, desvios-padrão e correlações	117
Tabela 40: Síntese do suporte empírico para as hipóteses formuladas	122
Tabela 41: Síntese do suporte empírico para as hipóteses formuladas	126
Tabela 42: Efeitos diretos, indiretos e totais no modelo de mediação com o preditor orientação organizacional para o cliente (OOC)	128
Tabela 43: Síntese do suporte empírico para as hipóteses formuladas em função dos resultados do modelo de mediação - Orientação Organizacional para o Cliente	130
Tabela 44: Efeitos diretos, indiretos e totais no modelo de mediação com o preditor orientação individual para o cliente (OIC).....	132
Tabela 45: Síntese do suporte empírico para as hipóteses formuladas em função dos resultados do modelo de mediação - Orientação Individual para o Cliente.....	134

INTRODUÇÃO

1. Relevância do estudo

Os dados referentes à evolução da economia mundial revelam uma expansão do setor dos serviços, com a atividade turística a desempenhar um papel significativo nesta nova configuração (Fletcher, 2008). Em virtude do crescimento demográfico e económico, bem como dos avanços tecnológicos, o número de viajantes, em negócios ou em lazer, regista um crescimento considerável, tendo a globalização e a disponibilização de mais tempo livre papéis importantes nesta matéria. O Turismo é uma das maiores atividades de serviços do mundo e o seu impacto económico continuará a crescer de forma similar nos países ricos e pobres (Fletcher, 2008; WTTC, 2014).

Em Portugal apresenta-se como uma oportunidade relevante para a atração de capitais nacionais e estrangeiros, bem como para o investimento e criação de projetos inovadores, revelando-se como um vetor importante de criação de emprego para os diferentes graus de qualificação e de especialização (Turismo de Portugal, 2012). Contudo, a faceta competitiva nacional deve apostar na diversidade da origem dos investimentos e dos destinos turísticos de forma a combater-se a sazonalidade regional (Barroco, Castro & Costa, 2012).

A atividade turística relaciona de forma complexa distintos setores sociais e económicos, configurando-se como um sistema articulado por múltiplas plataformas de serviços e animado por um largo segmento de pessoas, organizações e lugares que se organizam para proporcionar uma experiência de viagem multidimensional e multifacetada (Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert & Wanhill, 2008).

A transversalidade do sector resulta da pluridisciplinaridade de áreas de intervenção relacionadas com economia, sociedade, cultura e ambiente, a par da especificidade dos produtos e práticas envolvidas, não esquecendo a diversificada estrutura empresarial de média e de pequena dimensão (Costa, 2005).

A dinâmica turística é fomentada pela atividade humana, que a influencia, e é influenciada num ambiente que configura um sistema aberto, em interseção com outros sistemas, todos interdependentes (Cunha, 2006).

Têm sido estudados diversos modelos, cujo mérito tem sido tornar visíveis os elementos estruturantes e as relações que se estabelecem e que não só têm permitido a sua compreensão e sistematização, mas possibilitado também assinalar os aspetos mais críticos e determinantes no presente e no futuro do turismo (Leiper, 2004).

O modelo proposto por Leiper (1990) menciona três elementos básicos: o humano - turista e ator do sistema, o organizacional - a indústria turística e, por fim, o elemento geográfico constituído por três regiões - a geradora de viajantes, a recetora de turistas e a de rotas de trânsito, que liga as duas primeiras. Demonstra-se, neste modelo, o princípio relevante de que todos os elementos estão relacionados num sistema de interações entre consumidores e prestadores de serviços que procuram e oferecem serviços turísticos (Cooper et al., 2008).

A atividade turística é dinamizada por organizações de serviços que, de acordo com a metodologia da CST (Conta Satélite para o Turismo), se estruturam em sete eixos principais: (a) alojamento; (b) restauração; (c) transportes; (d) serviços de agências de viagem e operadores; (e) rent-a-car; (f) serviços culturais; e (g) serviços recreativos e de lazer (Costa, 2005).

A expansão económica e social do turismo intensificou a necessidade de as organizações envolvidas se posicionarem de forma competitiva e de atenderem ao equilíbrio entre a competitividade dos preços e a dos serviços (Hochschild, 1983) que, por sua vez, passa pelo fortalecimento dos contactos diretos com os clientes para que a vulnerabilidade, que a dimensão intangível imprime aos episódios de prestação de serviços, seja atenuada (Gilbert, 2008; Mayer, Ehrhart & Schneider, 2009). Esta é uma questão de suprema importância neste estudo que se quer focado no contexto dos serviços da atividade turística, no nível individual dos processos interativos das funções de atendimento aos clientes.

A perspetiva de uma filosofia de trabalho que tem na sua génese a crença que o sucesso das organizações se atinge através da satisfação dos clientes é fulcral para as organizações turísticas (Kotler, Bowen & Makens, 2006). Nos episódios de prestação de serviços a satisfação dos clientes resulta das experiências ocorridas nos processos interativos (Oliver, 1997). Em particular, prestações de serviços afetivas relacionam-se com a satisfação dos clientes através da perceção da qualidade do serviço (Barger & Grandey, 2006).

A qualidade do serviço está essencialmente relacionada com o elemento humano da experiência do serviço prestado (Zeithaml & Bitner, 2003). A prestação de um serviço resulta de um processo interativo em que a satisfação de uma necessidade se gera gradualmente durante o processo de consumo e no qual os clientes avaliam e percebem as disposições e as capacidades dos seus interlocutores. Por isso, as interações entre empregados e clientes constituem a característica mais marcante das prestações de serviços; extensas ou breves, mais ou menos intensas, rotineiras ou marcadas pelo contexto, todas são diferentes e originais porque são únicas, por definição e, acima de tudo, porque envolvem pessoas (Grönroos, 2001).

Tanto a qualidade do serviço como a satisfação dos clientes são largamente determinadas pelos empregados de contacto, tendo estes de responder às expectativas dos clientes bem como às exigências da gestão (Lovelock & Wright, 2007).

A exposição a que os empregados de contacto estão sujeitos, por se encontrarem face a um cliente e num ambiente por vezes cheio de hostilidades e contrariedades, vulnerabiliza-os. A harmonia pretendida nas relações com os clientes requer esforço, uma vez que interagem com pessoas que não estão sob o controlo da organização e têm, por vezes, pretensões que são estranhas a ela (Wharton & Erickson, 1993). Observa-se, no entanto, que o empregado de contacto situa-se, geralmente, na base da estrutura hierárquica, sendo desejável evoluir para o reconhecimento das responsabilidades capitais dessas pessoas. Com efeito, é sobre elas que repousa, em última análise, o bom funcionamento do serviço, independentemente da qualidade do sistema implantado. Sendo o último elo da cadeia, sem a sua adesão, nada se pode fazer e delas vai depender, *in fine*, a qualidade do serviço ao cliente (Eiglier & Langeard, 1991).

O papel do empregado de contacto é, pois, determinante, na medida em que assume uma posição nuclear durante as interações com os clientes como coprodutor do serviço e como representante da organização (Tax, McCutcheon & Wilkinson, 2013). Com base nas características dos serviços (intangibilidade, simultaneidade e participação do cliente no processo) evidencia-se a importância de uma correta gestão dos empregados de contacto através de três aspetos: primeiro, porque os clientes os encaram como a faceta tangível do serviço; segundo, porque a simultaneidade entre produção e consumo lhes exige a responsabilidade do controlo do processo; e terceiro, porque o envolvimento dos clientes

na produção do serviço como coprodutores gera relações especiais entre ambos (Chung & Schneider, 2002).

Os níveis de intangibilidade dos serviços e de interdependência empregado/cliente aguçam a necessidade de as organizações de serviços desenvolverem políticas e práticas que valorizem e recompensem os comportamentos conducentes à qualidade das interações (Mayer, Ehrhart & Schneider, 2009). A importância atribuída a estas e a sua subjetividade tornou-se desafiante enquanto objeto de estudo, não só pela complexidade dos interlocutores enquanto indivíduos como pela emocionalidade inerente às próprias relações sociais envolvidas.

Nas últimas décadas observou-se um interesse crescente pela dinâmica das emoções nos contextos de trabalho. As características do ambiente de trabalho e os acontecimentos que nele ocorrem desencadeiam reações emocionais nos seus intervenientes, afetando-os positiva ou negativamente e influenciando o seu comportamento e a intensidade das suas respostas emocionais (Weiss & Cropanzano, 1996).

As emoções que os empregados sentem no trabalho exercem uma importante influência na expressão emocional (Rafaeli & Sutton, 1989; Sutton, 1991; VanMaanen & Kunda, 1989) que vai influenciar as atitudes e os comportamentos dos clientes através do seu efeito na avaliação cognitiva do serviço prestado, ou seja, através da perceção da qualidade do serviço (Oliver, 1997; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985). Por outro lado, a transmissão de emoções por contágio emocional afeta a própria dinâmica das interações (Barsade, 2002; Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1993).

Os empregados tentam adequar a expressão emocional aos objectivos do trabalho, correspondendo ao que as organizações esperam deles, ou seja, a apresentação de emoções positivas (Grandey, Fisk, Mattila, Jansen & Sideman, 2005; Rafaeli & Sutton, 1987). Estas, por sua vez, podem mudar o estado emocional dos clientes e influenciar a perceção da qualidade do serviço prestado (Pugh, 2001; Tsai & Huang, 2002). Ora, o estado emocional do cliente é tanto mais influenciado quanto maior for o grau de autenticidade da exibição emocional do empregado de contacto (Grandey et al., 2005).

A literatura tem evidenciado o reconhecimento da importância da relação entre as emoções e o desempenho laboral, especificamente a influência nos comportamentos e atitudes dos funcionários, encarando-se as emoções como uma componente da vida laboral (Ashkanasy, Härtel & Zerbe, 2000; Brief & Weiss, 2002).

O conceito de trabalho emocional surgiu no decurso desta evolução. Caracteriza-se pela apresentação das emoções apropriadas num determinado tipo de interação (Ashforth & Humphrey, 1993).

A investigação destaca quatro razões para a pertinência do trabalho emocional nas atividades de prestação de serviços. Primeiro, porque envolvem interações entre empregados e clientes. Segundo, porque os empregados fazem o interface com os clientes e, por isso, são os representantes da organização. Terceiro, porque a incerteza criada pela participação do cliente nas interações torna dinâmica a própria qualidade da prestação do serviço. Quarto, porque a relativa intangibilidade do serviço, como produto, torna difícil aos clientes avaliarem a sua qualidade (Ashforth & Humphrey, 1993).

O trabalho emocional envolve a experiência individual da gestão e da expressão emocional (Brotheridge & Grandey, 2002) e, para que sejam exibidas as emoções desejadas, o empregado tem, por vezes, de regular as suas próprias emoções (Grandey, 2000). Quando as emoções esperadas são diferentes das sentidas, o empregado tem de as modificar e atuar através da representação. Isto exige da sua parte, um esforço de regulação emocional, que pode ser feito de duas maneiras: ou através da manipulação das expressões faciais ou através da manipulação dos próprios sentimentos. Estas duas formas de operacionalizar o trabalho emocional têm sido tratadas pela literatura específica como estratégias de trabalho emocional e designadas, respetivamente, como representação superficial e representação profunda (Grandey, 2000; Hochschild, 1983). No entanto, a investigação tem sugerido uma figura alternativa de apresentação emocional e, estudos empíricos recentes têm-na considerado como uma terceira estratégia de trabalho emocional: a expressão de emoções genuínas (e.g., Diefendorff, Croyle & Gosserand, 2005; Diefendorff & Gosserand, 2003). Esta caracteriza-se pela expressão de emoções já sentidas no momento que correspondem às esperadas para o exercício da função, não existindo, portanto, esforço de regulação emocional envolvido. Ao nível do desempenho, tanto a expressão de emoções genuínas como a representação profunda configuram a autenticidade da exibição emocional (Ashforth & Humphrey, 1993; Diefendorff & Gosserand, 2003; Diefendorff et al., 2005; Grandey, 2000, 2003).

As pesquisas efectuadas têm objectivado analisar os fatores que influenciam as estratégias de trabalho emocional, realçando os situacionais em particular no domínio das regras organizacionais de apresentação e das características das interações (e.g.,

Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003; Diefendorff et al., 2005; Grandey, 2003; Morris & Feldman, 1997; Sutton & Rafaeli, 1988; Zapf, Vogt, Seifert, Mertini & Isic, 1999). Por outro lado, têm-se abordado diversos fatores individuais, como os relacionados com a personalidade e com a afetividade (e.g., Diefendorff et al., 2005; Gosserand & Diefendorff, 2005; Grandey, 2003; Morris & Feldman, 1997; Weiss & Cropanzano, 1996; Zapf & Holz, 2006).

Observa-se, contudo, que a literatura tem dado pouca atenção ao papel da valorização do cliente no trabalho emocional. O reconhecimento da satisfação do cliente como fator crítico de sucesso (Drucker, 1954) é sensível quando se trata de organizações de serviços (Zeithaml & Bitner, 2003). As interações entre empregados de contacto e clientes são momentos onde tudo pode acontecer, seja positivo ou negativo (Berry & Parasuraman, 1991; Grönroos, 1990; Gummeson, 2002). A dinâmica da incerteza do que acontece nas interações é uma especificidade própria das funções de prestação de serviços pelo que os empregados de contacto deverão ser formados pelas organizações para as representarem; de acordo com a sua cultura e valores instituídos, deverão orientá-los na expressividade emocional a apresentar (Ashforth & Humphrey, 1993; Mann, 1997; Morris & Feldman, 1997).

A orientação organizacional para o cliente reflete uma cultura de partilha de valores e crenças focadas na satisfação do consumidor e assenta num conjunto de normas de atuação (Day, 1990; Deshpandé, Farley & Webster, 1993; Narver & Slater, 1990; Pelham, 2009). Dinamizando-se ao nível dos processos, das atividades e dos comportamentos, esta filosofia de trabalho marca o desempenho da organização e dos seus membros (Day, 1990; Deshpandé et al., 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Neste contexto, a contribuição positiva de cada membro na valorização dos clientes e a adoção de estratégias claras e consistentes resultam num desempenho organizacional superior e asseguram a satisfação e a fidelização dos clientes (Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990).

Nas organizações de serviços, durante as interações, são os empregados de contacto que operacionalizam a orientação organizacional para o cliente (Donavan, Brown & Mowen, 2004). No nível individual, corresponde à contribuição de cada empregado, interpretada pela permanente valorização do cliente e expressa em atitudes e comportamentos concentrados no apoio e na sua satisfação (Saxe & Weitz, 1982). Para

Zablah, Franke, Brown e Bartholomew (2012), a orientação individual para o cliente é um recurso chave para a efetivação de uma organização orientada para o cliente.

A qualidade do desempenho é considerada um dos principais efeitos das condutas orientadas para o cliente. Estudos realizados têm demonstrado que estas afetam positivamente o desempenho dos empregados e o relacionamento com os clientes, com consequências positivas tanto para os próprios como para as organizações (e.g., Boles, Howard & Donofrio, 2001; Brady & Cronin, 2001; Keillor, Parker & Pettijohn, 1999; Lings & Greenley, 2010; Saxe & Weitz, 1982; Williams & Attaway, 1996; Yoo & Arnold, 2014; Zablah et al., 2012).

Durante as interações com os clientes, a qualidade do desempenho passa pela qualidade da exibição emocional (Pugh, 2001; Tsai & Huang, 2002). Para que sejam desenvolvidas relações bem-sucedidas, espera-se que os empregados exibam e suprimam certas emoções. A forma como respondem às exigências emocionais das funções e a forma como gerem a expressão emocional, durante as interações com os clientes, incorporam o conceito de trabalho emocional (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Morris & Feldman, 1996).

Ora, o controlo direto do desempenho dos empregados de contacto, durante as interações com os clientes, torna-se impraticável em tempo real. Poderá ser mais eficaz para a gestão influenciar as condições e os processos relacionados com ele, como preconizam Mael e Ashforth (1992), que defendem que, para além das práticas de gestão, é a organização como um todo, através das suas características distintivas e competitivas, que influencia as relações entre empregados e clientes.

2. Objetivos

O estudo do trabalho emocional revela-se importante porque faz parte de qualquer situação que requeira interações entre empregados de contacto e clientes, com especial incidência na atividade turística, e repercute-se em diversas dimensões organizacionais e individuais; se, por um lado, a exibição de emoções adequadas se relaciona com melhores desempenhos e interações mais eficazes com os clientes, por outro, a experiência emocional subjacente tem associados efeitos negativos como o stresse, o *burnout* e a insatisfação no trabalho.

Numa primeira fase, tencionamos contribuir para o conhecimento dos fatores que influenciam o trabalho emocional. A inclusão da orientação para o cliente, nos níveis organizacional e individual, como possível influenciador do trabalho emocional, pode ajudar a compreender até que ponto a cultura organizacional e os fatores disposicionais podem afetar as atitudes e os comportamentos dos empregados de contacto e, bem assim, a exibição emocional durante as interações com os clientes.

Numa segunda fase, tencionamos analisar os efeitos do trabalho emocional no bem-estar individual, na qualidade do desempenho e nos sentimentos face ao trabalho e à organização.

Por fim, iremos explorar o papel do trabalho emocional na relação entre a orientação para o cliente e o bem-estar individual, a qualidade do desempenho e os sentimentos face ao trabalho e à organização.

Esperamos incentivar o interesse e a discussão do trabalho emocional em contexto turístico tanto na comunidade científica como na comunidade empresarial e fornecer alguns indicadores úteis para uma gestão organizacional ainda mais eficaz e competitiva.

Convictos da relevância que o trabalho emocional e a orientação para o cliente têm no quotidiano laboral das atividades de prestação de serviços, parece-nos pertinente o estudo da relação entre estes dois conceitos, desenvolvendo este trabalho em três objetivos que suportam o nosso modelo de análise:

(a) Compreender a influência da orientação para o cliente (organizacional e individual) nas estratégias de trabalho emocional;

(b) Analisar a influência das estratégias de trabalho emocional no *burnout*, prestação afetiva do serviço, satisfação no trabalho e empenhamento afetivo;

(c) Explorar o papel mediador das estratégias de trabalho emocional na relação entre a orientação para o cliente (organizacional e individual) e o *burnout*, prestação afetiva do serviço, satisfação no trabalho e empenhamento afetivo.

Finalmente, reconhecendo o significativo esforço da comunidade empresarial na definição de políticas e práticas de gestão de pessoas ajustadas ao posicionamento competitivo das organizações, consideramos que o presente estudo pode contribuir para o prosseguimento desse percurso, designadamente:

1. Para a consolidação de culturas organizacionais orientadas para o cliente, conducentes ao fortalecimento da qualidade das relações entre empregados de contacto e clientes;
2. Para a realização de programas de socialização que permitam a clarificação das expectativas organizacionais sobre as atitudes e os comportamentos adequados para o exercício das funções de contacto a clientes;
3. Para a definição de perfis de competências baseados nas exigências emocionais das funções de atendimento ao cliente e em conformidade com a exibição emocional projetada pela organização;
4. Para a melhor adequação dos perfis individuais aos perfis de competências, com vista à integração de indivíduos com potencial para funções de atendimento;
5. Para a estruturação de planos de formação e desenvolvimento centrados na aquisição de competências relacionais facilitadoras de exibições emocionais eficazes;
6. Para a criação de programas de avaliação do desempenho com base em perfis de competências baseados tanto nas exigências emocionais das funções de atendimento como nas regras de apresentação emocional instituídas.

3. Estrutura

O presente trabalho está organizado em oito capítulos.

Nos três primeiros capítulos abordam-se os principais desenvolvimentos teóricos e empíricos relacionados com as temáticas em estudo: trabalho emocional, estratégias de trabalho emocional e orientação para o cliente.

No quarto capítulo apresenta-se o modelo de análise bem como as hipóteses formuladas.

No quinto capítulo descrevem-se e justificam-se as opções metodológicas e os procedimentos adotados, caracterizando-se a amostra e os instrumentos de medida utilizados para operacionalizar as diversas variáveis em estudo.

No sexto capítulo apresentam-se os resultados da investigação através das relações entre as dimensões em análise.

No sétimo capítulo procede-se à análise e discussão dos resultados encontrados, com base nas principais evidências empíricas e proposições teóricas da literatura.

No oitavo e último capítulo apresentam-se as conclusões desta investigação, descrevem-se as limitações encontradas, efetua-se uma breve reflexão das implicações teóricas e práticas do estudo e tecem-se as considerações que se pensa serem pertinentes e úteis para novos trabalhos.

Como nota final informamos que as traduções ao longo do texto são livres.

CAPÍTULO 1 - TRABALHO EMOCIONAL

1.1. Introdução

O trabalho emocional caracteriza-se pela apresentação de emoções apropriadas por parte do empregado, num determinado tipo de interação (Ashforth & Humphrey, 1993) e pressupõe três situações: (a) existência de uma interação, presencial ou à distância; (b) produção, por parte do empregado, de um estado emocional noutra pessoa; e (c) controlo, por parte da organização, sobre as atividades que os seus empregados exercem, através de regras, supervisão e formação (Hochschild, 1983).

Desde a introdução do conceito de trabalho emocional por Hochschild em 1983, fizeram-se quatro importantes conceptualizações desta temática na literatura, protagonizadas por Hochschild (1983), Ashforth e Humphrey (1993), Morris e Feldman, (1996) e Grandey (2000). Todas partilham a ideia de que a exibição emocional dos empregados de contacto é um aspeto importante na vida das organizações; se, por um lado, a expressão emocional pode influenciar a qualidade das interações, por outro, a experiência das emoções pode afetar o bem-estar individual e o desempenho do serviço prestado. Com abordagens e constructos diferentes, cada conceptualização propõe uma diversidade de dimensões ligadas ao trabalho emocional que permitiu uma reflexão crítica sobre esta temática e constituiu uma base inspiradora para a conceção do modelo de investigação do presente estudo.

1.2. Conceptualizações do trabalho emocional

Descrever-se-ão, de seguida, as conceptualizações de Hochschild (1983), Ashforth e Humphrey (1993), Morris e Feldman, (1996) e Grandey (2000).

1.2.1. Conceptualização de Hochschild

O termo foi apresentado em 1983 pela socióloga Arlie Hochschild, no seu trabalho “*The managed heart: commercialization of human feeling*”. Neste estudo, realizado no universo das hospedeiras de bordo, Hochschild (1983) analisou a dinâmica da gestão das emoções nas interações sociais e como se associava a determinados custos e benefícios.

Evidenciou como a prescrição organizacional das emoções, assente em objetivos mercantis, resultava na expropriação das emoções profundas dos empregados e como o esforço de controlo e gestão das emoções não era um simples ato privado mas antes, por se encontrarem no exercício das suas funções, configurava um esforço de natureza diferente, uma vez que era remunerado e definido de acordo com as regras organizacionais estabelecidas.

Hochschild (1983) observou como a organização interferia na interpretação das emoções por parte dos empregados e como estes distinguiram o significado das emoções prescritas pela empresa, daquelas que realmente sentiam; as emoções organizacionalmente determinadas estavam definidas numa lógica de produção em massa e eram expropriadas dos empregados que as exerciam, passando a pertencer à própria organização.

O trabalho emocional foi definido por Hochschild (1983) como *“the management of feeling to create a publicly observable facial and bodily display; emotional labour is sold for a wage and therefore has exchange value”* (p. 7).

A autora, baseando-se na perspectiva dramaturgica de Goffman (1959, 1969), observou que, nas interações sociais, os empregados tendiam a representar papéis que resultavam na apresentação do que era considerado apropriado, de acordo com as regras definidas e transmitidas pela organização.

O trabalho emocional tornava-se, portanto, uma exigência organizacional da qual determinadas emoções tinham de ser apresentadas e geridas pelos colaboradores durante as interações, com consequências diversas, incluindo algumas nocivas para a saúde e para o bem-estar.

A prescrição e supervisão das emoções passaram a ser uma característica fundamental para a distinção daqueles que faziam trabalho emocional, os “trabalhadores emocionais”. Para Hochschild (1983), enquanto a generalidade dos empregados geria diversas emoções no seu quotidiano de trabalho, os “trabalhadores emocionais” estavam sujeitos à supervisão das suas emoções, atribuindo-se à hierarquia a responsabilidade dos respetivos desempenhos emocionais.

A autora distinguiu duas formas de fazer trabalho emocional: representação profunda e representação superficial. A primeira, traduzida pela representação autêntica através da modificação dos próprios sentimentos e, a segunda, pela representação mascarada, cujas emoções apresentadas não eram sentidas efectivamente, associando assim o trabalho

emocional a efeitos negativos como o stresse e o *burnout*. Identificou ainda que as duas principais causas destes efeitos eram a presença de dissonância emocional, decorrente do indivíduo ter de exibir emoções inconsistentes com os seus verdadeiros sentimentos, e o esforço constante de regulação emocional durante o exercício da sua função.

Hochschild (1983) entendia que, embora a representação profunda constituísse a forma mais autêntica de exibição das emoções, tanto esta como a representação superficial exigiam esforço, alegando assim que a atividade esforçada da gestão das emoções oferecia consequências graves para o bem-estar dos empregados.

Não obstante a influência deste trabalho nas últimas três décadas, as suas ideias têm sido alvo de críticas, como no caso da existência de dicotomia entre funções que exigem e não exigem trabalho emocional. De acordo com Pugliesi (1999) e Wharton (1993), todas as ocupações exigem algum grau de trabalho emocional embora difiram na intensidade exigida. Por outro lado, a ideia das consequências negativas do trabalho emocional mostra-se controversa e não é unânime, havendo quem argumente que o trabalho emocional tem consequências tanto positivas como negativas (e.g., Ashforth & Humphrey, 1993).

1.2.2. Conceptualização de Ashforth e Humphrey

Ashforth e Humphrey (1993) deram uma contribuição importante à obra de Hochschild. O trabalho emocional foi definido como “*the act of displaying the appropriate emotion i.e., conforming with a display rule*” (p. 90).

Enquanto Hochschild descreveu o trabalho emocional como a gestão das emoções para a criação de representações faciais e corporais publicamente observáveis, Ashforth e Humphrey (1993) descrevem-no centrados no comportamento dos empregados. Para os autores, a análise do trabalho emocional deve centrar-se na expressão emocional efetivamente observável com base nas regras organizacionais de apresentação, uma vez que afeta diretamente quem recebe o serviço.

O estudo de Ashforth e Humphrey (1993) focou cinco aspetos relevantes para a pesquisa do trabalho emocional: (a) o contexto dos serviços e as suas especificidades; (b) as regras de apresentação emocional; (c) a expressão emocional através da representação profunda, representação superficial e expressão de emoções genuínas; (d) as funções e disfunções do trabalho emocional; e (e) o papel da identificação social.

Descrevem-se sucintamente estes cinco aspetos:

(a) O contexto dos serviços e as suas especificidades

Destacam quatro razões para a importância do trabalho emocional no contexto dos serviços:

- Os empregados de contacto fazem o *interface* com os clientes e, por isso, são os representantes da organização;
- As prestações de serviços envolvem interações entre funcionários e clientes;
- A incerteza criada pela participação do cliente nas interações torna dinâmica a qualidade de algumas prestações;
- A relativa intangibilidade do serviço, como produto, torna difícil aos clientes avaliarem a sua qualidade.

Para os dois investigadores, estas especificidades destacam a importância do comportamento do empregado durante as interações e o impacto que podem ter nas percepções do cliente sobre a qualidade do serviço prestado.

(b) As regras de apresentação emocional

Para Ashforth e Humphrey (1993), o trabalho emocional decorre das regras organizacionais de apresentação que, por seu lado, fazem parte das normas sociais, ocupacionais e organizacionais. As normas sociais decorrem geralmente das expectativas dos clientes, ou seja, aquilo que constitui um bom ou mau serviço pode variar conforme as especificidades do serviço prestado e de acordo com as características e necessidades dos clientes. O normativo organizacional e ocupacional tende a ser consistente com as normas sociais embora mais específico do que aquelas.

(c) A expressão emocional através da representação profunda, representação superficial e expressão de emoções genuínas

Enquanto Hochschild (1983) sustenta que a expressão do trabalho emocional ocorre de duas formas, representação profunda ou representação superficial, Ashforth e Humphrey (1993) consideram que estas duas estratégias não capturam todo o fenómeno do trabalho emocional e que são ignoradas as situações em que o empregado sente as emoções genuinamente e as expressa espontaneamente sem, por isso, ter que as “trabalhar”. Os autores propõem a experiência e expressão de emoções genuínas como uma terceira forma de realizar o trabalho emocional e sustentam ainda que tanto a representação superficial como a representação profunda podem afetar o bem-estar dos empregados, uma vez que

lhes provoca uma pressão psicológica, dado o alinhamento necessário entre a experiência e a expressão emocional, defendendo, no entanto, que a representação profunda requer maior esforço, porque obriga a invocar pensamentos, imagens ou memórias para induzirem a emoção pretendida.

(d) As funções e disfunções do trabalho emocional

Ashforth e Humphrey (1993) consideram que o cumprimento das regras organizacionais de apresentação pode facilitar o desempenho se este for percebido pelo interlocutor como sincero e adiantam que as regras de apresentação podem estar positivamente associadas ao bem-estar individual e que, tal como a maioria das normas, facilitam a autoexpressão no sentido em que, embora constriam o comportamento, permitem uma certa latitude na forma como podem ser exibidas.

Aparentam, contudo, para as vulnerabilidades da relação entre empregado e cliente nos contextos de prestação de serviços. Uma, relacionada com as expectativas criadas pelo cliente que podem não ser detetadas durante a prestação do serviço, outras, relacionadas com a qualidade da exibição emocional do empregado, que pode ser percebida como pouco genuína ou mesmo falseada. Por outro lado, os autores apontam para os efeitos negativos associados ao trabalho emocional que resultam da discrepância entre o que é esperado e o que é experienciado; a discrepância existe porque, embora as regras de apresentação emocional possam regular a expressividade emocional, não podem, contudo, regular a experiência emocional subjacente. Em particular, referem que a apresentação mascarada das emoções, através da representação superficial, pode criar uma sensação de esforço deformado no empregado, criando-lhe uma sensação de falsidade e hipocrisia com repercussões na autoestima, na alienação e no bem-estar.

(e) O papel da identificação social

De acordo com Ashforth e Humphrey (1993), os empregados que se identificam com o papel esperado pela organização, consideram-no como uma componente central e relevante para o seu desempenho; isso valoriza-os e permite-lhes sentirem-se mais autênticos porque se encontram alinhados com as expectativas do papel. Por outro lado, defendem que os efeitos negativos da dissonância emocional no bem-estar do empregado podem ser moderados pela identificação com o papel que desempenham, entendido como

um *buffer* que pode ajudar a tornar o trabalho emocional “agradável”, contribuindo por sua vez, para o bem-estar do empregado.

Ashforth e Humphrey (1993) evidenciam a importância do esforço das organizações de serviços na seleção dos colaboradores e nos programas de socialização interna e salientam que as empresas devem investir na divulgação e interiorização das regras de apresentação emocional, uma vez que o seu cumprimento está positivamente associado à importância do cliente. Referem ainda que o recurso à representação profunda e à representação superficial pode desencadear efeitos contraditórios na medida em que, se por um lado, pode facilitar o desempenho da tarefa e regular as interações com os clientes, por outro pode prejudicar o desempenho, se as expectativas não forem realmente cumpridas.

Ashforth e Humphrey (1993) consideram, com efeito, que o trabalho emocional pode comprometer o bem-estar dos empregados, tanto pela dissonância emocional gerada, como pela atividade emocional esforçada, como também pela perda do sentido de autenticidade. Segundo a dupla de investigadores, a dissonância emocional ocorre porque, embora as regras organizacionais de apresentação possam regular a expressividade emocional, não podem, contudo, regular a experiência das emoções. Igualmente, se o trabalho emocional conflitar com a identidade pessoal dos empregados contribuirá para diminuir o próprio sentido de autenticidade. Pelo contrário, se o trabalho emocional for consistente com a valorização social dos empregados e com a sua identidade pessoal, influenciará positivamente o seu bem-estar.

Neste sentido, defendem que a identificação dos empregados com o papel desejado pela organização pode moderar os efeitos negativos do trabalho emocional, na medida em que contribui para o alinhamento entre a expressão da emoção e a experiência da emoção.

1.2.3. Conceptualização de Morris e Feldman

Em 1996, Morris e Feldman definiam o trabalho emocional como “*the effort, planning, and control needed to express organizationally desired emotion during interpersonal transactions*” (p. 987).

Centraram a análise da questão na experiência da expressão das emoções organizacionalmente desejadas e basearam-se em quatro pressupostos:

(a) O contexto social tem uma considerável importância nas emoções individuais, pelo que os fatores sociais constituem um dos principais determinantes na forma como os empregados experimentam e expressam as emoções;

(b) A expressão emocional dos empregados de contacto é uma componente do próprio serviço pelo que a análise deve concentrar-se em particular na expressividade emocional que a organização determina como adequada;

(c) As organizações definem regras de apresentação emocional que determinam como e quando as emoções devem ser expressas;

(d) A expressão das emoções apropriadas exige esforço por parte dos empregados.

Os investigadores defendem que, mesmo que os empregados já sintam as emoções desejadas pela organização, embora menos do que o necessário caso conflituem com as desejadas, têm sempre necessidade de se esforçarem para que possam reproduzir, de forma apropriada, as emoções organizacionalmente desejadas.

Morris e Feldman (1996) conceptualizaram o trabalho emocional através de um constructo com quatro dimensões: (a) frequência da apresentação emocional; (b) esforço exigido para a expressão das regras de apresentação emocional; (c) variedade das emoções expressas; e (d) dissonância emocional, como se apresenta na Figura 1.

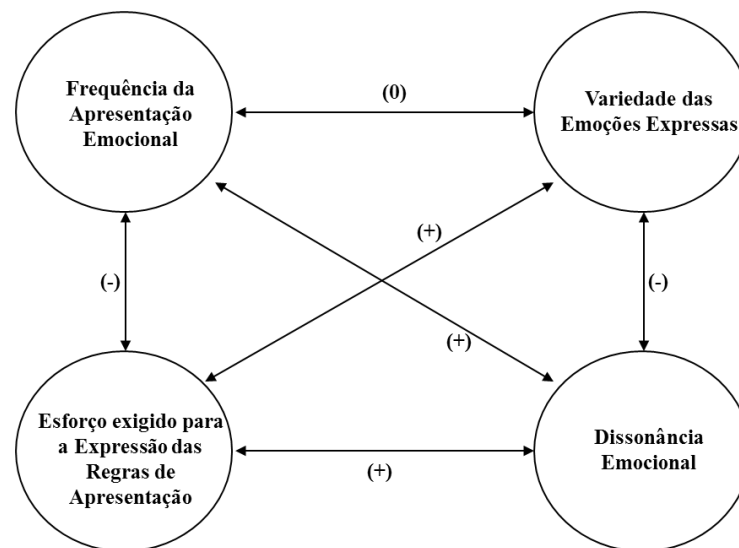


Figura 1: Modelo das quatro dimensões do trabalho emocional de Morris e Feldman (adaptado de Morris e Feldman, 1996, p. 993)

A primeira dimensão refere-se à frequência da apresentação emocional, ou seja, à quantidade de interações entre empregado e clientes exigida pela função. Estes autores propõem que, quanto mais uma função exige a apresentação de emoções apropriadas, mais

haverá necessidade de regulamentar institucionalmente a sua forma de apresentação. Consideram, no entanto, que esta dimensão por si só, não obstante ser um indicador importante no trabalho emocional, não captura o nível de planeamento, controlo e capacidades necessárias para a regulação e expressão emocionais.

A segunda dimensão refere-se ao nível de esforço exigido para serem expressas as regras de apresentação emocional; quanto mais esforço for necessário, mais energia física e psicológica a função exige ao empregado e, consequentemente, mais “trabalho emocional” implicará. São destacados dois fatores que afetam a dimensão em causa: duração e intensidade da apresentação emocional. Quanto à duração da apresentação emocional, apresentam-se duas razões: primeiro, porque as apresentações emocionais longas requerem maior concentração e resistência emocional, segundo, porque à medida que a interação se prolonga, vai sendo disponibilizada informação sobre o cliente, tornando-se mais difícil para o empregado dominar os seus sentimentos e mais facilmente violar as regras organizacionais de apresentação. Quanto à intensidade da apresentação emocional, caracterizada como a força ou a magnitude das emoções experimentadas e expressas, os autores subscrevem a ideia de que ela “determina, mais do que qualquer outro fator, mudanças de comportamento nos clientes uma vez que podem ser convencidos ou intimidados por sua causa” (p. 990). Por outro lado, consideram que as funções que requerem a apresentação de emoções intensas implicam mais a adoção de estratégias de representação profunda e, consequentemente, um maior esforço emocional pela dificuldade de as mascarar. Segundo os investigadores, a duração e a intensidade da apresentação emocional estão positivamente relacionadas, ou seja, as apresentações emocionais curtas são mais facilmente prescritíveis e requerem menor intensidade emocional do que as apresentações emocionais longas, que são mais dificilmente prescritíveis e requerem mais intensidade e sinceridade.

A terceira dimensão diz respeito à variedade das emoções que devem ser apresentadas no exercício da função. Os autores propõem que quanto maior necessidade o empregado tiver de alternar o tipo de emoções a expressar, consoante as situações e num determinado período de tempo, maior necessidade terá de planear e controlar o seu comportamento e, por isso, de despende mais energia psicológica para exercer o trabalho emocional.

A quarta dimensão refere-se à dissonância emocional, ou seja, ao conflito entre as emoções genuinamente sentidas e as exigidas pela organização, onde propõem que, quanto maior for o conflito entre o que o empregado sente e o que tem de expressar, maior será a dificuldade em regular a expressão emocional e em ser capaz de controlar e concentrar a ação naquilo que é exigido.

Para Morris e Feldman (1996), as quatro dimensões do constructo relacionam-se entre si da seguinte forma:

(a) A frequência da apresentação emocional e o esforço exigido para a expressão das regras de apresentação emocional estão negativamente relacionados; quanto mais frequentes e breves forem as interações menor poderá ser a magnitude da expressão emocional. Por outro lado, quanto mais longa e intensa é a expressão emocional menor a possibilidade de haver múltiplas interações;

(b) A frequência da apresentação emocional e a dissonância emocional estão positivamente relacionadas. Defendem que, quanto mais frequentemente é exigida aos empregados a apresentação das emoções desejadas, maior a probabilidade de haver conflito entre o que sentem e o que devem expressar;

(c) O esforço exigido para a expressão das regras de apresentação emocional e a variedade das emoções apresentadas estão positivamente relacionadas; referem que, se a duração e a intensidade da apresentação emocional aumenta, mais amplo poderá ser o leque de emoções apresentado;

(d) O esforço exigido para a expressão das regras de apresentação emocional e a dissonância emocional estão positivamente relacionados. De acordo com os autores, quanto mais longa e intensa é a apresentação emocional, maior a probabilidade dos sentimentos genuínos conflitarem com as emoções esperadas;

(e) A variedade das emoções apresentadas e a dissonância emocional estão negativamente relacionadas; uma gama muito restrita de emoções a serem apresentadas aumenta a possibilidade de conflitar com as emoções realmente sentidas, ou seja, aumenta a probabilidade dos empregados terem de expressar emoções que não sentem.

Morris e Feldman (1996) examinaram, ainda, a relação entre o constructo do trabalho emocional e um conjunto de fatores situacionais, individuais e organizacionais como se apresenta na Figura 2.

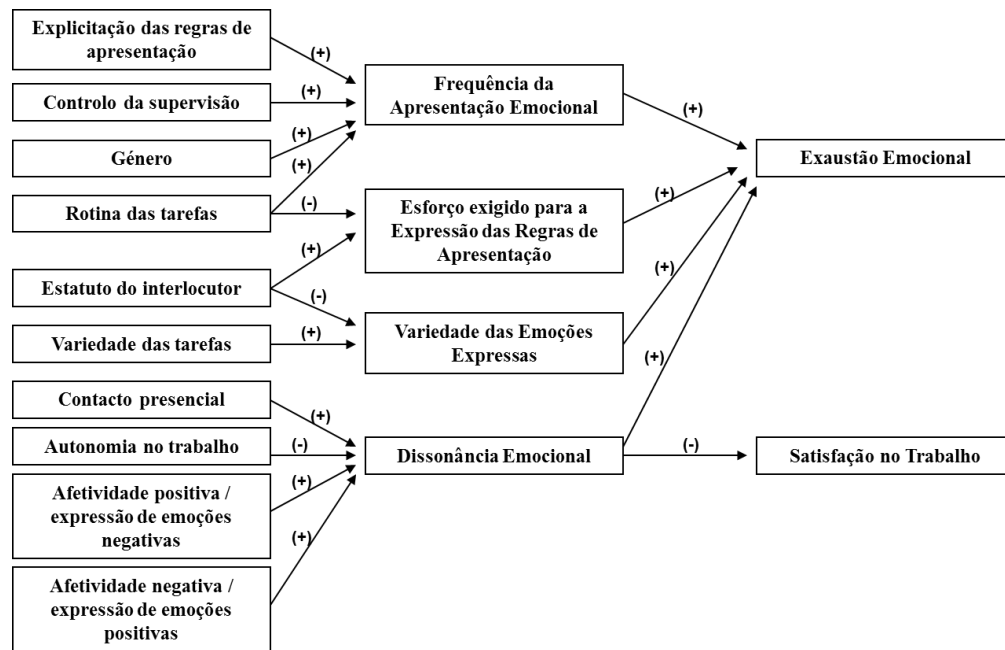


Figura 2: Antecedentes e consequências do trabalho emocional de Morris e Feldman (adaptado de Morris e Feldman, 1996, p. 996)

Como antecedentes da frequência da apresentação emocional, Morris e Feldman (1996) propõem as seguintes dimensões: explicitação das regras de apresentação, controlo por parte da supervisão, género e rotina das tarefas. No que concerne à explicitação das regras de apresentação, defendem que, quanto mais contacto os empregados tiverem com os clientes e quanto mais a organização acreditar nos benefícios do controlo sobre o comportamento emocional dos empregados, mais facilmente se padronizará a expressividade emocional através da explicitação de regras de apresentação emocional. Acerca do controlo da supervisão sobre a expressão emocional dos empregados, os autores consideram, que quanto maior ele for, mais estes sentirão quão importante é a apresentação de uma adequada expressão emocional. Quanto ao género, sustentam que as mulheres expressam-se mais emocionalmente do que os homens. Relativamente à rotina das tarefas, referem que, quanto mais as funções têm tarefas rotineiras, mais se tende a padronizar a expressão emocional.

Como antecedentes do esforço exigido para a expressão das regras de apresentação, Morris e Feldman (1996) propõem as seguintes dimensões: rotina das tarefas e estatuto do interlocutor. A rotina das tarefas exige menor esforço para a expressão das regras de apresentação emocional. Primeiro, porque a maioria das interações nas funções rotineiras são breves e realizadas de forma uniforme. Segundo, porque a expressão esforçada das

emoções tende a prejudicar o desempenho rotinado das tarefas, distorcendo a realização dos processos padronizados. Quanto ao estatuto do interlocutor, defendem que os empregados se empenham em expressar mais tempo emoções positivas e de forma mais sincera quando interagem com clientes percebidos com maior estatuto.

Como antecedentes da variedade das emoções expressas, Morris e Feldman (1996) propõem as seguintes dimensões: estatuto do interlocutor e variedade das tarefas. Os empregados quando atendem clientes com maior estatuto restringem o leque de emoções, privilegiando as positivas. No que diz respeito à variedade das tarefas propõem que, quanto maior for a variedade das tarefas, maior poderá ser a variedade das emoções expressas e defendem que, em particular nas funções de prestação de serviços, o aumento da variedade de clientes e da variedade de tarefas a desempenhar, eleva a necessidade de apelar a uma maior gama de emoções.

Como antecedentes da dissonância emocional, Morris e Feldman (1996) propõem as seguintes dimensões: contacto presencial, autonomia no trabalho, afetividade positiva e afetividade negativa. Relativamente à forma do contacto, argumentam que as funções que requerem interações presenciais exigem maior controlo na expressão emocional uma vez que as expressões verbais e faciais têm de ser reguladas, gerando-se maior dissonância emocional. Pelo contrário, quando os empregados se encontram distantes dos clientes, experimentam menos dissonância emocional porque têm várias formas de expressar as emoções sentidas sem terem de violar as regras organizacionais de apresentação. Quanto à autonomia no trabalho, suportam que o seu aumento diminui a dissonância emocional. Esta dimensão é descrita como o grau em que os empregados têm competências para adaptarem as regras de apresentação emocional à criação do seu próprio estilo interativo. Os autores argumentam que uma das razões para o trabalho emocional constituir um “esforço” passa por a regulação da expressão emocional ser imposta pela organização. Neste sentido, os empregados com mais autonomia na expressividade emocional, mais facilmente violarão as regras de apresentação emocional quando essas conflituarem com as suas próprias emoções. No que concerne à afetividade positiva, estará relacionada positivamente com a dissonância emocional quando as regras de apresentação emocional exigirem a expressão de emoções negativas. Por seu lado, a afetividade negativa estará relacionada positivamente com a dissonância emocional quando as regras de apresentação exigirem a expressão de emoções positivas. Segundo os autores, a necessidade de apresentação de

emoções positivas, para os indivíduos com maior afetividade positiva, exigirá menor controlo emocional uma vez que a discrepância entre as emoções que sentem e aquelas que devem apresentar é menor.

Como consequências do trabalho emocional, Morris e Feldman (1996) apresentam duas dimensões: exaustão emocional e satisfação no trabalho. Segundo o modelo, a exaustão emocional é influenciada positivamente pelas quatro dimensões do trabalho emocional. Advogam que a exaustão emocional é mais relevante nas funções que implicam grande envolvimento e sugerem que as interações presenciais com clientes, com níveis de emocionalidade intensa e de longa duração, estão associadas a níveis altos de exaustão emocional. Por outro lado, consideram que um intenso planeamento para a exibição de uma ampla variedade de emoções é também exaustivo emocionalmente. Em particular, a dissonância emocional está relacionada positivamente com a exaustão emocional pelo conflito que lhe está subjacente. Morris e Feldman (1996) consideram que a satisfação no trabalho está negativamente relacionada com a dissonância emocional e defendem que, em contexto de trabalho, a supressão das emoções genuinamente sentidas está negativamente relacionada com a satisfação no trabalho.

A análise do constructo destes investigadores motiva algumas observações. A frequência das interações e a variedade das emoções expressas fazem parte do seu constructo. No entanto, na literatura, estas dimensões têm sido analisadas como fatores situacionais antecedentes do trabalho emocional (e.g., Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003; Diefendorff et al., 2005; Grandey, 2003). A dissonância emocional, outra dimensão que Morris e Feldman (1996) incluem no constructo, tem sido sobretudo observada como a justificação dos efeitos negativos do trabalho emocional (e.g., Abraham, 1998; Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 1998; Erickson & Ritter, 2001; Kruml & Geddes, 2000; Morris & Feldman, 1997; Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini & Holz, 2001; Zapf, Vogt, Seifert, Mertini & Isic, 1999). Apesar de Morris e Feldman (1996) definirem o trabalho emocional como o “esforço, planeado e controlado, necessário para a expressão das emoções organizacionalmente desejadas” (p. 987), nenhuma das dimensões do constructo reflete esse processo. Enquanto outros autores, como Ashforth e Humphrey (1993), sugerem que o trabalho emocional tem consequências tanto positivas como negativas para os empregados, Morris e Feldman (1996) apontam para a dissonância emocional como a dimensão chave do trabalho emocional que contribui

negativamente para o bem-estar dos empregados, com consequências tanto no aumento da exaustão emocional como na diminuição da satisfação no trabalho.

Para concluir, descrevem-se de seguida as ideias mais relevantes do estudo de Morris e Feldman (1996).

Concebem o trabalho emocional como um constructo multidimensional e propõem um conjunto de dimensões situacionais, individuais e organizacionais influenciadoras do trabalho emocional.

Defendem que a explicitação das regras de apresentação emocional facilita o controlo da expressividade emocional durante as interações com os clientes.

Sugerem, em particular, explorarem-se as características individuais com base na influência que os fatores disposicionais podem ter na expressão emocional.

Revelam a importância de se estudarem as consequências, tanto individuais como organizacionais, do trabalho emocional destacando a exaustão emocional e a satisfação no trabalho.

Preconizam o estudo de potenciais variáveis moderadoras como o apoio social, pela possibilidade de poderem ajudar a amenizar os efeitos do stresse no trabalho e estimular o autocontrolo dos empregados envolvidos. Sustentam que os empregados com apoio social podem socorrer-se da ajuda dos outros quando as emoções desejadas pela organização conflituam com as que realmente sentem, reduzindo-lhes um possível sofrimento psicológico.

Por fim, defendem a pertinência do estudo do trabalho emocional para os processos de recrutamento e seleção, pelo contributo que pode dar na integração de candidatos com perfis mais ajustados às exigências emocionais das funções.

1.2.4. Conceptualização de Grandey

Grandey (2000) analisou o trabalho emocional como um processo de regulação emocional e definiu-o como “*the process of regulating both feelings and expressions for the organizational goals*” (p. 97).

Baseou-se no modelo teórico de Gross (1998a, 1998b) que descreve a regulação emocional como o processo pelo qual cada indivíduo gere as emoções que deve ter, quando as deve ter e como as experimenta e expressa. A autora integrou-o e revelou a sua aplicabilidade na explicação do trabalho emocional.

De acordo com o modelo *input-output* de Gross (1998a, 1998b), segundo o qual os indivíduos recebem estímulos a partir da situação e respondem emocionalmente, Grandey (2000) aplicou os dois processos de regulação emocional do modelo: a regulação emocional focada nos antecedentes e a regulação emocional focada na reação. Segundo esta investigadora, os dois processos de regulação emocional relacionam-se com o ajustamento das emoções àquelas que são consideradas apropriadas e correspondem aos conceitos de representação profunda e representação superficial, no âmbito da literatura do trabalho emocional.

Grandey (2000) propôs um modelo conceptual do trabalho emocional, representado na Figura 3, que o sistematiza como um processo de regulação emocional, configurado pelas estratégias de representação profunda e representação superficial, afetado por fatores situacionais, individuais e organizacionais, com consequências no bem-estar individual e organizacional.

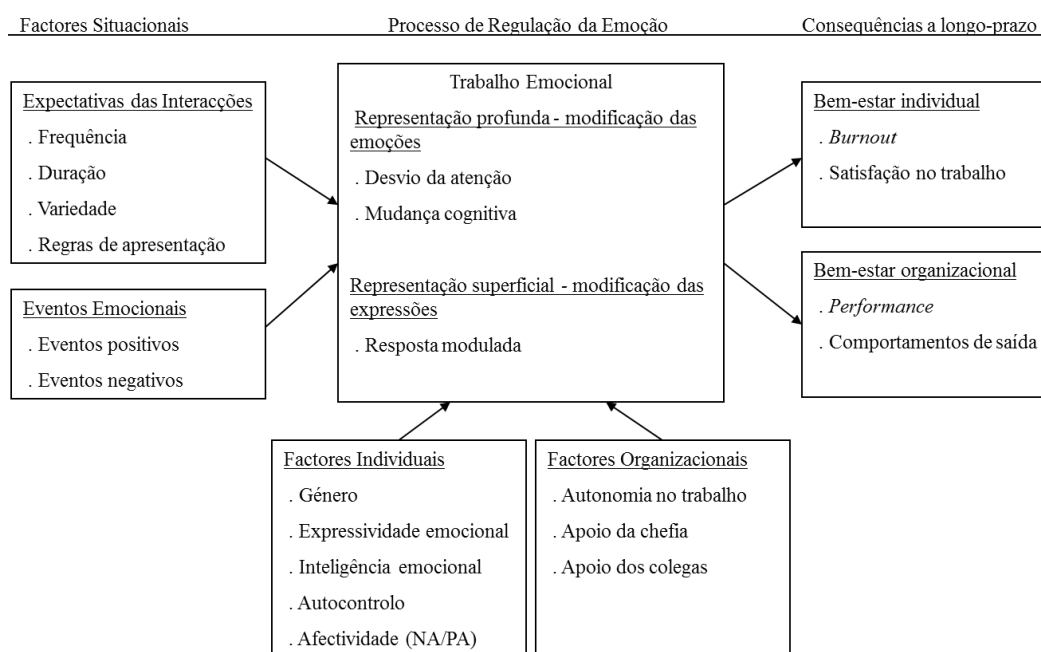


Figura 3: Modelo conceptual do trabalho emocional de Grandey (adaptado de Grandey, 2000, p. 101)

Como antecedentes situacionais, Grandey (2000) propõe as seguintes dimensões: expectativas das interações e eventos emocionais. As expectativas das interações referem-se aos níveis de exigência de trabalho emocional das interações com os clientes, tanto por via

das características das interações (frequência do contacto com os clientes, duração e variedade da expressão emocional exigida) como por via das regras de apresentação emocional. Quanto ao tipo de eventos emocionais, esta investigadora considera que pode ter influência na forma como a regulação das emoções é realizada, e que pode ajudar a explicar determinadas atitudes e comportamentos dos empregados. De acordo com a autora, quanto mais os eventos provocarem emoções discrepantes das regras de apresentação emocional, maior será o esforço de regulação emocional e maior peso terão no stresse e no bem-estar dos empregados. Por exemplo, uma reclamação de um cliente zangado pode exigir regulação emocional, para que seja mantida uma aparência comportamental apropriada ou, noutras palavras, calma. Se, por outro lado, um evento desencadear emoções positivas, pode ajudar o empregado a ajustar-se às regras de apresentação emocional e, nesse caso, ter menor necessidade de regulação emocional. Segundo a investigadora, o conhecimento do tipo de eventos emocionais que ocorrem e a sua frequência, pode ajudar as organizações a redefinirem os processos de trabalho bem como as ações de formação mais adequadas para estas situações.

Como antecedentes individuais, Grandey (2000) propõe as seguintes dimensões: género, expressividade emocional, inteligência emocional, autocontrolo e afetividade negativa/positiva. Defende que as mulheres podem ter desempenhos superiores aos dos homens, em situações de maior emocionalidade, dado necessitarem de gerir com mais frequência as suas emoções tanto em contexto doméstico como em contexto de trabalho, o que, por sua vez, pode resultar em níveis superiores de stresse devido ao constante controlo emocional exercido. Argumenta ainda que a relação entre o género e a dissonância emocional e a evidência de que as mulheres experimentam, mais do que os homens, sentimentos diferentes dos que os que expressam pode dever-se ao facto de os homens exibirem emoções inapropriadas no trabalho ou de simplesmente não sentirem emoções discrepantes. Quanto à expressividade emocional propõe que níveis altos de expressividade positiva podem facilitar o alinhamento com as regras de apresentação emocional. A inteligência emocional, como capacidade para reconhecer e usar a informação emocional nas interações sociais, é referida como fator influenciador do trabalho emocional, dado a regulação afetiva ser um dos sinais fortes de inteligência emocional. Segundo esta autora, uma inteligência emocional alta capacita a gestão das interações sociais e pode levar os interlocutores a gostarem do serviço que prestam. O

autocontrole é descrito como o grau em que as pessoas dominam a sua forma de estar e a sua expressividade emocional. Grandey (2000) propõe que indivíduos com níveis altos de autocontrole estão mais conscientes das situações geradas com outras pessoas e mais preparados e capacitados para se alinharem com elas, conseguindo mais facilmente modificar a própria expressão emocional. Por outro lado, indivíduos com baixo autocontrole levam mais tempo a interiorizar as regras de apresentação emocional. De acordo com a autora, nas funções de prestação de serviços, empregados com baixos níveis de autocontrole regulam mais as emoções, provocando-lhes mais stresse, enquanto empregados com níveis altos de autocontrole experimentam menos dissonância emocional e têm melhores desempenhos com os clientes. Grandey (2000) relaciona a afetividade positiva com o entusiasmo e o otimismo, e a afetividade negativa com o pessimismo e com os estados negativos de humor. Considera que a afetividade positiva/negativa, enquanto traço individual, atua como uma predisposição que pode influenciar o trabalho emocional e refere que indivíduos com alta afetividade negativa podem reagir mais fortemente a eventos negativos, exigindo-lhes mais regulação emocional para manterem uma exibição emocional conforme as regras de apresentação emocional.

Como antecedentes organizacionais Grandey (2000) propõe as seguintes dimensões: autonomia no trabalho e apoio da chefia e dos colegas. Afirma que a autonomia no trabalho minimiza o stresse e o processo de regulação emocional. No que concerne ao apoio da chefia e dos colegas, refere que esta dimensão pode ter influência positiva na diminuição do stresse resultante das interações com os clientes. Nestas, em que se espera a expressão de emoções positivas, os empregados podem necessitar de menor regulação emocional e sentirem genuinamente as emoções que são exigidas, ao sentirem-se bem no seu ambiente de trabalho pela influência das relações positivas com as chefias e com os colegas.

Como consequências individuais, Grandey (2000) sugere que o bem-estar individual é afetado pelo trabalho emocional e propõe o *burnout* e a satisfação no trabalho. Refere que os empregados que exibem repetidamente emoções que necessitam de regulação emocional podem experimentar exaustão emocional, fadiga ou diminuição de energia. Estes efeitos podem levá-los a sentirem-se mal com eles próprios e com o próprio trabalho ao ponto de sentirem menores níveis de realização pessoal. Por outro lado, quanto mais os empregados necessitam de se esforçar para expressarem ou suprimirem as emoções no

trabalho, maior possibilidade haverá de despersonalizarem os clientes como forma de se distanciarem do stress causado por esse esforço. Por fim, sustenta que, se os empregados sentirem que as exigências organizacionais requerem níveis altos de esforço emocional e se sentirem indiferença em relação aos seus clientes, poderão experimentar igualmente menores níveis de realização pessoal. Quanto à satisfação no trabalho, argumenta que nas interações com os clientes os empregados, que experimentam níveis altos de regulação emocional pelo condicionamento da expressão emocional, deverão estar menos satisfeitos com o trabalho.

Como consequências organizacionais, Grandey (2000) sugere que o bem-estar organizacional é afetado pelo trabalho emocional e propõe o desempenho do serviço ao cliente e os comportamentos de saída. Para esta investigadora, a representação superficial e a representação profunda estão relacionadas negativa e positivamente, respetivamente, com a qualidade do desempenho. Segundo a autora, uma vez que o exercício da regulação emocional pode ser feito de diferentes formas, é possível que algumas possam ser mais eficazes que outras, com diferentes impactos no desempenho da função e com diferentes repercussões na qualidade do serviço prestado ao cliente. Por um lado, se a expressão emocional for percebida pelos clientes como falseada ou pouco sincera, através da representação superficial, pode resultar numa avaliação negativa do serviço prestado. Por outro lado, se a expressão emocional for percebida pelos clientes como sincera ou genuína, através da representação profunda, mesmo exigindo esforço emocional, pode resultar numa avaliação positiva do serviço prestado. Esta autora refere ainda que níveis altos de regulação emocional podem resultar em maiores níveis de desgaste emocional e consequentes comportamentos de saída, refletidos por cenários de desinteresse pelo trabalho, interrupção temporária ou prolongada da atividade ou mesmo abandono do vínculo laboral. Estas situações criam dificuldades para as organizações tanto para a gestão operacional dos recursos humanos como para a qualidade do serviço prestado ao cliente.

Para concluir, descrevem-se as ideias mais relevantes do estudo de Grandey (2000).

Aplicou a teoria da regulação emocional ao conceito de trabalho emocional. Os dois tipos de regulação emocional descritos correspondem às duas estratégias de representação emocional, no âmbito do trabalho emocional: representação superficial e representação profunda.

A representação superficial e a representação profunda, descritas como formas de manipulação da expressão emocional, exigem esforço emocional com implicações no bem-estar individual e organizacional.

A estratégia de representação profunda, entendida como a estratégia baseada na autenticidade da expressão emocional, pode contribuir para aumentar a qualidade das interações com os clientes e a própria satisfação dos mesmos.

Os fatores situacionais como as características das interações e o tipo de eventos emocionais contribuem para o modo como os empregados realizam o trabalho emocional e podem influenciar tanto a necessidade como a intensidade de regular as emoções.

As características pessoais podem influir na forma como se realiza o trabalho emocional bem como nos níveis de dissonância emocional gerados com efeitos no bem-estar individual e na qualidade do serviço prestado.

O ambiente de trabalho, tanto em termos de autonomia dada pela organização como em termos de apoio da liderança e dos colegas, pode minimizar a necessidade de regulação emocional e facilitar a expressão de emoções genuínas.

As estratégias de trabalho emocional podem resultar em bons desempenhos mas podem ter consequências negativas no bem-estar dos empregados. A representação profunda pode estar mais relacionada com a qualidade do serviço prestado do que a representação superficial mas ambas estão relacionadas com o *burnout*, com os comportamentos de saída e com as atitudes negativas face ao trabalho.

Por fim, a conceptualização do trabalho emocional através da representação profunda e da representação superficial e a análise da influência que têm no bem-estar individual e organizacional possibilitam o esclarecimento dos diferentes efeitos relacionados, tornando-se uma ferramenta importante para a gestão dos recursos humanos.

CAPITULO 2 - ESTRATÉGIAS DE TRABALHO EMOCIONAL

2.1. Introdução

As organizações de serviços definem regras de apresentação emocional que indicam as emoções que os empregados devem apresentar durante as interações com os clientes (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996). O trabalho emocional caracteriza-se pela apresentação das emoções apropriadas de acordo com as regras organizacionais de apresentação (Ashforth & Humphrey, 1993).

A exibição das emoções adequadas pode ser realizada com o recurso a estratégias de regulação emocional, seja através da manipulação dos próprios sentimentos, seja através da “mascarização” das próprias emoções (Grandey, 2000). No entanto, há quem considere a possibilidade dos empregados poderem apresentar as emoções desejadas através das emoções genuinamente sentidas (Ashforth & Humphrey, 1993; Diefendorff et al., 2005).

Na primeira parte deste capítulo, descrevem-se três dimensões associadas às estratégias de trabalho emocional: esforço emocional, dissonância emocional e regulação emocional.

Na segunda parte, analisam-se três estratégias de trabalho emocional: representação superficial, representação profunda e expressão de emoções genuínas.

Na terceira e quarta partes, descrevem-se os antecedentes e as consequências das estratégias de trabalho emocional considerados de interesse para o presente estudo com as principais evidências empíricas que serviram de suporte ao modelo conceptual proposto.

2.2. Esforço, dissonância e regulação emocional

2.2.1. Esforço emocional

O esforço emocional está na génese da temática do trabalho emocional e refere-se ao esforço necessário para a apresentação das emoções adequadas, durante as interações com os clientes (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996).

O esforço emocional, presente na definição de trabalho emocional de Morris e Feldman (1996), “o esforço, planeamento e controlo necessários para expressar, durante as interações, as emoções organizacionalmente desejadas” (p. 987), é uma das duas dimensões do constructo de trabalho emocional de Kruml e Geddes (2000), que decorre, por um lado, das exigências emocionais da função exercida e, por outro, da regulação emocional necessária para a apresentação das emoções adequadas.

2.2.2. Dissonância emocional

A dissonância emocional é descrita por Middleton (1989) como o conflito entre as emoções sentidas genuinamente e aquelas que a organização exige que sejam expressas. A dissonância emocional pode refletir-se num conflito pessoa/papel, no sentido em que a resposta emocional genuína conflitua com as expectativas do papel a exibir (Abraham, 1998; Rafaeli & Sutton, 1987). Para o empregado, esta tensão pode constituir uma ameaça à sua identidade e ao próprio sentido de autenticidade já que pode ter de sacrificar a sua autoimagem para manter uma expressividade falseada (Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Lee, 2002; Grandey, 2000; Pugh, Groth & Hennig-Thurau, 2011).

Vários autores analisaram a dissonância emocional como uma dimensão do trabalho emocional (e.g., Abraham, 1998; Kruml & Geddes, 2000; Morris & Feldman, 1996, 1997), outros como uma consequência (e.g., Adelman, 1995; Ashforth & Humphrey, 1993), outros ainda no próprio processo de regulação emocional (e.g., Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 1998, 2002; Totterdell & Holman, 2003).

A dissonância emocional tem sido empiricamente observada como a justificação dos efeitos negativos do trabalho emocional em particular nas dimensões do *burnout* e na insatisfação no trabalho (e.g., Abraham, 1998; Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002, 2003; Morris & Feldman, 1997; Pugh et al., 2011; Zapf, 2002; Zapf & Holz, 2006; Zapf et al., 1999, 2001).

2.2.3. Regulação emocional

Diversos estudos defendem que os empregados, para apresentarem as emoções adequadas, podem ter de esconder e falsear as emoções sentidas ou de tentar experimentar as emoções exigidas. A representação superficial e a representação profunda são

estratégias de regulação emocional através das quais os empregados podem suprimir ou modificar as emoções sentidas para exibirem as exigidas pelas regras organizacionais de apresentação (Abraham, 1998; Adelman, 1995; Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002; Grandey, 2000, 2003; Hochschild, 1983; Totterdell & Holman, 2003; Zapf, 2002).

A conceptualização do trabalho emocional, através da representação superficial e da representação profunda, baseou-se no modelo teórico da regulação emocional de Gross (1998a, 1998b), de acordo com o qual, a regulação emocional é “o processo pelo qual cada indivíduo influencia as emoções que deve ter, quando as deve ter e como as experimenta e expressa” (Gross, 1998b, p. 275). O seu modelo *input-output* propõe que os estímulos emocionais que o indivíduo recebe a partir do ambiente provocam tendências de respostas emocionais (comportamentais, experimentadas e fisiológicas) que podem sofrer um processo de modificação ou de regulação que determinará a resposta ou a expressão emocional final.

Gross (1998a, 1998b) distingue no seu modelo a regulação emocional focada nos antecedentes da focada na reacção.

A regulação emocional focada nos antecedentes verifica-se quando os indivíduos modificam a situação ou quando alteram a percepção do acontecimento. O autor identificou quatro tipos de estratégias para operacionalizar a regulação emocional focada nos antecedentes: (a) seleção da situação (escolha ou afastamento do momento); (b) modificação da situação (modificação física da ação); (c) desvio da atenção (modificação do foco do pensamento); e (d) mudança cognitiva (modificação da apreciação da circunstância). Enquanto as duas primeiras envolvem a modificação da situação, as duas últimas envolvem a modificação da sua percepção. Considerando que as funções que envolvem trabalho emocional, designadamente as funções de prestação de serviços ao cliente, não permitem que se modifique a situação, torna as duas primeiras estratégias irrelevantes. As duas últimas, referentes à modificação da percepção do acontecimento, tornaram-se importantes para esses contextos. Por um lado, os empregados podem pensar em qualquer coisa que os faça sentir aquilo que devem expressar, por outro, podem reavaliar a situação para sentirem aquilo que é apropriado. A primeira muda o foco do pensamento e a segunda muda a apreciação da ocorrência.

A regulação emocional focada na reação verifica-se quando os indivíduos tendem a exibir uma determinada resposta emocional mas esta é modificada para o *feedback* emocional exigido, mudando a expressão emocional sem contudo alterar as emoções sentidas. Esta técnica pode ser operacionalizada através do aumento exagerado das emoções expressas ou através do completo fingimento das expressões emocionais.

Os dois processos de regulação emocional (focados nos antecedentes e na reação) relacionam-se com o ajustamento das emoções àquelas que são consideradas apropriadas e correspondem, respetivamente, aos conceitos de representação profunda e representação superficial, no âmbito da literatura do trabalho emocional (Grandey, 2000).

2.3. Estratégias de trabalho emocional

As estratégias de trabalho emocional envolvem a experiência e a gestão das próprias emoções para a apresentação das consideradas adequadas. Na presente secção serão descritas três estratégias de trabalho emocional: representação superficial, representação profunda e expressão de emoções genuínas.

2.3.1. Representação superficial

A representação superficial caracteriza-se pela “mascarização” das emoções exigidas pela organização (Grandey, 2000): quando os empregados adotam estratégias de representação superficial expressam as emoções requeridas sem as sentirem, mascarando as suas próprias emoções e expressando de forma falseada as emoções desejadas.

A pesquisa realizada tem analisado os efeitos da representação superficial, tanto no bem-estar físico e psicológico como na qualidade do serviço ao cliente.

Para Ashforth e Humphrey (1993) o trabalho emocional que implique discrepância emocional pela exibição de emoções não sentidas pode comprometer o bem-estar dos empregados. A representação superficial traduz discrepância entre as emoções sentidas e as organizacionalmente desejadas pelo que implica esforço emocional não apenas para o cumprimento das exigências emocionais da função mas também pela necessidade de regulação emocional (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000).

A dissonância emocional tem tido preponderância, nesta matéria. Segundo Zapf e Holz (2006), a representação superficial é uma estratégia comportamental focada na

expressão de uma emoção que não é sentida e, provavelmente, a estratégia de regulação emocional mais utilizada para responder à dissonância emocional que decorre da exigibilidade emocional das interações de um serviço. Estudos realizados evidenciaram os efeitos da dissonância emocional nas dimensões do *burnout* bem como na insatisfação no trabalho (e.g., Abraham, 1998; Morris & Feldman, 1997; Zapf, 2002; Zapf & Holz, 2006).

A representação superficial tem sido relacionada com os estados de angústia individual, com a perda de sentido de autenticidade e com a insatisfação no trabalho (e.g., Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002, 2003; Grandey, 2000, 2003; Hochschild, 1983; Hülshager & Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller et al., 2013; Morris & Feldman, 1997).

Grandey (2003) relacionou a estratégia de representação superficial com a exaustão emocional baseada em dois argumentos: primeiro, pela tensão sentida devido ao efeito da dissonância emocional e, segundo, pelo dispêndio de energia por causa do esforço realizado, tendo evidenciado uma relação positiva entre a representação superficial e a exaustão emocional. Também Brotheridge e Grandey (2002) demonstraram uma relação positiva entre a representação superficial e a despersonalização e uma relação negativa com a realização pessoal. Por seu lado, Brotheridge e Lee (2002) revelaram uma relação indireta entre a representação superficial e a exaustão emocional e uma relação direta entre a representação superficial e a despersonalização. No trabalho de 2003, Brotheridge e Lee encontram associações positivas entre a representação superficial e ambas as dimensões do *burnout*, exaustão emocional e despersonalização, mais acentuadamente com a última. A meta-análise de Hülshager e Schewe (2011) demonstra as repercussões negativas da representação superficial no bem-estar individual e a sua influência no burnout. Também a meta-análise de Kammeyer-Mueller et al. (2013) evidencia os efeitos negativos da representação superficial na saúde dos empregados não obstante os respetivos traços afetivos e as exigências da função.

Por outro lado, de acordo com Ashforth e Humphrey (1993), se o trabalho emocional for incompatível com a valorização social dos empregados ou com sua identidade pessoal, contribuirá para diminuir o sentido de autenticidade pessoal. Brotheridge e Lee (2002) demonstraram que a representação superficial estava negativamente relacionada com o sentido de autenticidade que, por sua vez, apresentava uma relação positiva com a realização pessoal e uma relação negativa com a exaustão emocional. Estes autores

sustentam que a representação superficial é mais forte, como preditor do sentido de autenticidade, do que a representação profunda e, por isso, com mais impacto sobre os estados de angústia individual do que outros ganhos conseguidos através da representação profunda. De acordo com o estudo de Judge, Woolf e Hurst (2009), a inautenticidade sentida por via da representação superficial e o desgaste de energia devido à autorregulação emocional são desgastantes e prejudiciais para a saúde dos empregados. Para Pugh et al. (2011), os estados de angústia e de stresse individuais são potenciados pela representação superficial quando os empregados valorizam a eficácia da própria expressão emocional e sentem que a mascaramento das suas emoções conflita com as suas crenças e valores.

Por fim, a discrepância entre as emoções sentidas e as desejadas, a dissonância emocional gerada, a “mascarização” das emoções apresentadas, a perda do sentido de autenticidade e os estados de angústia individuais decorrentes, são fatores apontados na literatura como possíveis responsáveis pela influência da representação superficial na insatisfação no trabalho (e.g., Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Lee, 2002; Grandey, 2000, 2003; Hochschild, 1983; Hülsheger & Schewe, 2011; Morris & Feldman, 1997).

Quanto aos efeitos da representação superficial na qualidade do serviço ao cliente, a literatura tem associado esta estratégia a desempenhos menos eficazes, prestações de serviços falseadas e percepções negativas da qualidade do serviço (e.g., Grandey, 2000; Hülsheger & Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller et al., 2013).

A investigação de Ekman (1985) demonstrou que os empregados, quando tentaram esconder as suas verdadeiras emoções, deixavam contudo transparecê-las através de “sinais” faciais ou de expressões verbais. Pugh (2001) adianta que se torna difícil falsear emoções que não se sentem genuinamente, durante longos períodos de tempo.

Diversos estudos demonstram que nas interações entre empregados e clientes, os interlocutores reconhecem a autenticidade do desempenho e revelam reações menos positivas para com os desempenhos percebidos como falsos (e.g., Ekman, Friesen & O’Sullivan, 1988; Frank, Ekman & Friesen, 1993). Segundo Grandey (2000), a expressão emocional percebida pelos clientes como falseada ou pouco sincera pode resultar em avaliações negativas sobre a qualidade do serviço prestado. Ashforth e Humphrey (1993)

consideram que a representação superficial é a pior das formas de lidar com um cliente, dado poder ser interpretada como superficial e pouco sincera.

Grandey (2003) relacionou a representação superficial com o desempenho e sustenta igualmente que a atuação baseada na “mascarização”, pela via da representação superficial, embora conforme com as regras de apresentação, é conscientemente falseada e deverá resultar em desempenhos negativos. O estudo encontrou uma relação negativa entre a representação superficial e as interações baseadas na apresentação de emoções positivas (prestação afetiva do serviço). Igualmente, as meta-análises realizadas por Hülshager e Schewe (2011) e Kammeyer-Mueller et al. (2013) demonstram uma relação negativa entre a representação superficial e a qualidade do desempenho nas relações inter-pessoais.

2.3.2. Representação profunda

A representação profunda caracteriza-se pela apresentação das emoções exigidas pela organização através da manipulação cognitiva das próprias emoções (Grandey, 2000, 2003).

Quando o empregado adota estratégias de representação profunda, não só expressa as emoções requeridas como as sente; o empregado controla a sua expressão física e esforça-se por modificar os seus pensamentos e sentimentos, de forma a concretizar as expectativas da apresentação emocional (Grandey, 2000, 2003).

A pesquisa realizada tem analisado os efeitos da representação profunda tanto no bem-estar físico e psicológico como na qualidade do serviço ao cliente; a representação profunda tem sido relacionada com sentimentos de realização pessoal, menores níveis de emoções negativas e maior satisfação no trabalho (Brotheridge & Lee, 2002; Grandey, 2003; Groth, Hennig-Thurau & Walsh, 2009; Hülshager & Schewe, 2011).

Grandey (2003) relacionou a estratégia de representação profunda com a exaustão emocional, baseada nos argumentos da tensão sentida devido ao efeito da dissonância emocional e do dispêndio de energia por consequência do esforço realizado. Segundo a autora, a modificação dos próprios sentimentos pela adoção de uma estratégia de representação profunda exige atenção e esforço. No entanto, o estudo não revelou uma relação significativa entre estas dimensões. Não obstante outros trabalhos demonstrarem uma relação positiva entre a dissonância emocional e a exaustão emocional (e.g., Abraham, 1998; Morris & Feldman, 1997), Grandey (2003) sustenta que, pelo facto da representação

profunda, por definição, minimizar a dissonância emocional, pode minimizar os efeitos da exaustão emocional.

Por outro lado, Brotheridge e Lee (2002) afirmam que “a forma como cada um realiza o trabalho emocional tem implicações no próprio sentido de autenticidade e consequentemente nos estados de exaustão emocional” (p. 62). O estudo demonstrou uma relação positiva entre a representação profunda e o sentido de autenticidade que, por sua vez, se relacionou negativamente com a exaustão emocional. De acordo com o estudo de Hülshager e Schewe (2011), a representação profunda provoca uma tendência para os empregados se sentirem mais satisfeitos com o trabalho e mais competentes no exercício da sua função.

Quanto aos efeitos da representação profunda na qualidade do serviço ao cliente, a literatura tem associado esta estratégia a desempenhos mais eficazes, prestações de serviço mais autênticas e percepções positivas da qualidade do serviço (e.g., Grandey, 2000, 2003; Groth et al., 2009; Hülshager & Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller et al., 2013).

Não obstante a representação profunda ser descrita como a forma de manipulação ativa dos próprios sentimentos, tem sido relacionada com a autenticidade da expressão emocional e com a realização pessoal (e.g., Grandey, 2000, 2003; Hochschild, 1983).

A investigação de Sheldon, Ryan, Rawsthorne e Hardi (1997) assevera que a autenticidade está fortemente associada à satisfação com o trabalho realizado e ao bem-estar pessoal. Para Brotheridge e Lee (2002), a representação profunda envolve o alinhamento entre os próprios sentimentos e as emoções apresentadas, permitindo uma expressão autêntica de si próprio que pode resultar em sentimentos de realização pessoal; o estudo realizado demonstrou uma relação positiva entre a representação profunda e a realização pessoal. As observações de Brotheridge e Grandey (2002) e Brotheridge e Lee (2003) convergem nesse sentido, verificando-se associações positivas entre a representação profunda e a realização pessoal.

O trabalho de Grandey (2003) relacionou a estratégia de representação profunda com o desempenho, sugerindo-se que aquela pode influenciar a natureza do serviço e consequentemente a percepção da qualidade do serviço prestado. Esta autora defende que a atuação baseada na autenticidade, pela via da representação profunda, deverá resultar em desempenhos positivos. O estudo encontrou uma relação positiva entre a representação profunda e as interações baseadas na expressão de emoções positivas (prestação afetiva do

serviço). As investigações de Hülshager e Schewe (2011) e Kammeyer-Mueller et al. (2013) demonstram que a representação profunda relaciona-se positivamente com níveis altos de qualidade do desempenho nas relações interpessoais. Segundo Groth et al. (2009), a prática da representação profunda aumenta a satisfação dos clientes com o serviço prestado porque percebem o empregado motivado para ajudar o cliente.

2.3.3. Expressão de emoções genuínas

A literatura descreve um terceiro constructo, considerado essencial no trabalho emocional: a expressão de emoções genuínas. Esta verifica-se quando os empregados apresentam as emoções adequadas através das emoções sentidas sem necessidade de esforço de regulação emocional (Ashforth & Humphrey, 1993; Diefendorff & Gosserand, 2003; Diefendorff et al., 2005; Grandey, 2000, 2003).

Para Ashforth e Humphrey (1993), a concentração nas estratégias de representação profunda e superficial ignora a possibilidade dos empregados poderem, de forma genuína, experimentarem e apresentarem as emoções organizacionalmente desejadas. Os autores referem que a representação profunda e a representação superficial são estratégias compensatórias que ajudam os empregados a expressarem as emoções que não sentem naturalmente.

Morris e Feldman (1996) defendem que não obstante os empregados já sentirem as emoções requeridas pela organização podem, ainda assim, ter de despende algum esforço emocional para reproduzirem, de forma apropriada, o que é organizacionalmente pretendido.

Diefendorff et al. (2005) testaram a hipótese da expressão de emoções genuínas ser um constructo distinto da representação profunda e da representação superficial, considerando-a como uma estratégia de trabalho emocional. O estudo confirmou esta hipótese revelando que a expressão de emoções genuínas tem um papel importante na apresentação emocional dos empregados durante as interações com os clientes.

Ao nível da expressão da emoção, a expressão de emoções genuínas, tal com a representação profunda, reflete-se na autenticidade da exibição emocional com repercussões positivas nas percepções dos clientes. No entanto, ao nível da experiência da emoção, distingue-se da representação profunda e da representação superficial pela ausência de esforço de regulação emocional exigido pelo alinhamento entre a experiência e

a expressão das emoções, espelhando-se, por sua vez, tanto no sentido de autenticidade como no bem-estar individual (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Morris & Feldman, 1996).

2.4. Antecedentes das estratégias de trabalho emocional

Neste subcapítulo analisam-se os seguintes antecedentes das estratégias de trabalho emocional: frequência das interações, duração das interações, rotina das interações, regras de apresentação emocional, apoio da chefia e dos colegas e género.

2.4.1. Frequência das interações

A frequência das interações refere-se ao número de contactos que os empregados têm, em média, com os clientes (Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 1998, 2002, 2003; Diefendorff et al., 2005; Morris & Feldman, 1996).

Como exemplo extremo refira-se um técnico de *call center* que pode interagir com 60 a 250 clientes numa jornada de trabalho de 8 horas. Este número elevado de interações conduz a frequências mais elevadas de exposição emocional comparadas, por exemplo, com as de um rececionista de hotel, que pode atender uma média de 20 clientes por dia.

Morris e Feldman (1996, 1997) argumentam que, quanto mais as funções requerem contactos frequentes com outras pessoas, maior é a necessidade organizacional em condicionar a expressão emocional dos seus empregados. Por conseguinte, quanto maior for a frequência de interações, maior necessidade haverá de realizar trabalho emocional.

Os estudos realizados têm analisado a relação entre a frequência das interações e as estratégias de trabalho emocional. O estudo de Grandey (2002) encontrou uma relação positiva entre a frequência das interações e a representação superficial embora nenhuma relação com a representação profunda. Por seu lado, Brotheridge e Grandey (2002) e Brotheridge e Lee (2003) evidenciaram uma associação positiva entre a frequência das interações e ambas as estratégias de representação profunda e superficial.

Utilizando as três estratégias de trabalho emocional (representação profunda, representação superficial e expressão de emoções genuínas), Diefendorff et al. (2005) apontam relações não significativas entre a frequência das interações e as técnicas de representação profunda e superficial. No entanto, encontraram uma relação positiva entre a

frequência das interações e a expressão de emoções genuínas assumindo a frequência das interações como preditor da expressão de emoções genuínas.

Se se afigura provável que com interações frequentes se torne mais fácil para os empregados mascararem as suas emoções em vez de se esforçarem para alterarem as próprias emoções, os resultados das investigações realizadas não são conclusivos.

2.4.2. Duração das interações

A duração das interações refere-se ao tempo, em média, que dura uma interação com um cliente (Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 1998, 2002, 2003; Diefendorff et al., 2005; Grandey, 2000; Morris & Feldman, 1996, 1997).

A duração das interações pode variar. Numa unidade hoteleira, um empregado de bar pode demorar entre 5 a 30 minutos com um cliente, ou até mais, enquanto um rececionista demorará 5 a 10 minutos. Numa agência de viagens, a duração de uma interação pode demorar 10 minutos podendo ultrapassar os 30 minutos.

Morris e Feldman (1997) apresentam duas razões para a importância da análise da duração das interações no trabalho emocional. Primeiro, porque quanto mais longas são as interações menos rotineiras elas serão, pelo que exigirão maior atenção, esforço e resistência emocional. Segundo, porque quanto mais longas são as interações mais os empregados retêm informação acerca dos clientes e, mais provavelmente, haverá necessidade de regularem as emoções que sentem.

De acordo com a pesquisa feita por Sutton e Rafaeli (1988) e Rafaeli (1989), as interações de curta duração têm, muitas vezes, formatos padronizados pelo que o esforço necessário para regular as emoções é frequentemente baixo. Morris e Feldman (1996) defendem que a duração dos contactos e a intensidade da apresentação emocional estão positivamente relacionadas; apresentações emocionais curtas são mais fáceis de padronizar e requerem menos intensidade emocional do que apresentações longas, que são mais difíceis de padronizar e requerem uma exibição emocional mais intensa e sincera. Segundo estes autores, interações longas aumentam a necessidade de os indivíduos regularem ativamente a apresentação emocional.

As pesquisas realizadas apresentam diferentes resultados quanto à relação entre a duração das interações e as estratégias de trabalho emocional. Brotheridge e Grandey (2002) e Brotheridge e Lee (2003) observaram uma associação positiva entre a duração das

interações e a representação profunda e nenhuma associação com a representação superficial. Diefendorff et al. (2005) encontraram uma relação positiva entre a duração dos contactos e a representação profunda e uma relação positiva menor no caso da expressão de emoções genuínas. Este estudo encontrou uma relação não significativa entre a duração das interações e a representação superficial assumindo-se a duração como preditor da representação profunda. Os autores concluem que contactos longos podem levar os empregados a experimentarem as emoções desejadas.

Pelo exposto, é-nos sugerido que em interações de curta duração pode ser mais conveniente para o empregado optar pela representação superficial, enquanto nas mais longas a representação profunda pode ser a estratégia escolhida, pelo maior esforço de regulação emocional necessário (Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003; Diefendorff et al., 2005). Por outro lado, segundo Diefendorff et al. (2005), as interações longas podem aumentar a possibilidade de se tornarem mais pessoais e, por isso, serem apresentadas emoções genuinamente sentidas.

2.4.3. Rotina das interações

A rotina das interações refere-se à sua natureza habitual, ou seja, à extensão de quanto os contactos com os clientes são rotineiros e repetitivos (Diefendorff et al., 2005; Sutton & Rafaeli, 1988). Morris e Feldman (1996) consideram que uma função é rotineira quando exige interações frequentes com formatos padronizados e baixos níveis de personalização. Por exemplo, uma função de rececionista de hotel é, provavelmente, mais rotineira do que uma função de agente de viagens ou mesmo de empregado de bar.

Assim, destacam-se dois elementos chave para as funções de prestação de serviços serem consideradas rotineiras: a brevidade e a uniformização dos contactos (Morris & Feldman, 1996, 1997). Para Morris e Feldman (1996, 1997), quanto mais longas são as interações entre empregados e clientes, menos serão rotineiras. Por outro lado, argumentam que quanto mais as tarefas são rotineiras mais a expressão emocional é padronizada. Os autores apresentam duas razões para a rotina das tarefas diminuir o esforço exigido na exibição das regras de apresentação emocional. Primeiro, porque a maioria das tarefas rotineiras são breves e realizadas de forma uniforme. Segundo, porque a expressão esforçada das emoções tende a prejudicar o desempenho rotineiro das tarefas, distorcendo a realização dos processos standardizados. O estudo de Morris e Feldman (1997)

demonstrou que a rotina das tarefas se relaciona positivamente com a frequência das interações e com a dissonância emocional, e negativamente com a duração das comunicações.

Sutton e Rafaeli (1988) referem que, quando as interações são rotineiras, os clientes podem preferir contactos “impessoais” mas cordiais. Para Diefendorff et al. (2005), o comportamento mais eficaz nas interações rotineiras pode seguir apenas o que está definido organizacionalmente através do “fingimento” das emoções. Por isso, a rotina destas ligações pode não incentivar a prática da representação profunda mas, ao contrário, as interações não rotineiras desencadearão provavelmente a expressão de emoções genuínas. O estudo revela uma relação não significativa entre a rotina dos contactos e a expressão de emoções genuínas e uma relação positiva com a representação superficial. Assinala-se ainda a relação negativa entre a rotina das interações e a representação profunda, assumindo-se aquela como preditor da representação profunda.

2.4.4. Regras de apresentação emocional

As regras de apresentação emocional são normas ou expectativas organizacionais que indicam as emoções que devem ser expressas no desempenho de uma função (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996; Rafaeli & Sutton, 1987).

As regras de apresentação emocional podem ser explícitas, quando se encontram formalmente descritas, ou implícitas quando decorrem das vivências ocupacionais, dos programas de socialização organizacional ou da representação social da atividade profissional (Diefendorff & Richard, 2003; Zapf, et al., 1999). Em ambos os casos, empregados e hierarquia percecionam-nas como necessárias para o desempenho das funções baseadas em interações (Diefendorff, Richard & Croyle, 2006).

Ashforth e Humphrey (1993) sustentam que a conformidade com as regras de apresentação emocional facilita o alinhamento entre a experiência e a expressão da emoção e está positivamente associada à identificação com os valores e normas do papel bem como à percepção da importância do cliente. Também a sua capacidade motivadora tem sido salientada; para Grandey (2003), a existência de regras de apresentação emocional leva os empregados a motivarem-se e a alinharem-se com elas, determinando a “necessidade de atuar”.

De acordo com Bolton (2005), as regras de apresentação emocional são uma importante fonte de análise a favor do interesse das organizações. Estas constituem uma forma normalizada de controlo pois permitem observar, mais objetivamente, as expressões emocionais desviantes, possivelmente constrangedoras para os interlocutores, bem como eventuais desempenhos negativos, provavelmente baseados em expressões emocionais falseadas.

O desafio inerente à definição e comunicação organizacional das regras de apresentação emocional e o pressuposto de que a forma como o empregado as interioriza dependem da sua clarificação e remetem para uma questão central sobre a sua eficácia: saber se os empregados as apreendem e como o fazem. De facto, a constituição de papéis sociais nas organizações parece ser de difícil incrementação, dado poderem existir interpretações individuais diferentes acerca do papel que cada um deve ter (Zapf, 2002). Rafaeli e Sutton (1987) realçam a importância dos empregados deverem ter consciência da existência de regras de apresentação, para assim atuarem, conforme definidas e avaliadas pela hierarquia.

O processo de socialização para a interiorização das regras de apresentação emocional revela-se pertinente e o objetivo será adaptar os valores, as atitudes e as competências dos empregados às exigências específicas do trabalho (Scott, Mitchell & Birnbaum, 1981). De acordo com Sutton (1991), a socialização das regras de apresentação emocional pode ser feita explícita e implicitamente. Explícitamente, através de: (a) explanações da hierarquia; (b) ações educacionais; e (c) formação comportamental. Implicitamente, através de: (a) perceção da parte invisível da cultura *corporate*; (b) experiências individuais do trabalho; (c) opinião individual sobre as normas e valores da função; e (d) expectativas percebidas da função, através da comunicação com os clientes.

Fischback (2003) sugere que a socialização das regras de apresentação emocional deve ser realizada de forma faseada, podendo iniciar-se com o levantamento das expectativas acerca do papel, seguido da discussão acerca das que são criadas e como são percebidas, e finalizando com a apresentação do papel criado e como este deve ser comparado com as expectativas do grupo. Para a autora, quanto maior for o envolvimento do empregado nas estratégias de socialização, mais consciente estará das expectativas do

seu papel e maior será a influência das regras de apresentação emocional no processo de operacionalização do trabalho emocional.

Finalmente, Rafaeli e Sutton (1987) identificaram três dinâmicas para as organizações criarem e manterem a normalização das regras de apresentação: (a) através do processo de recrutamento e seleção, que deve ser usado para procurar e integrar pessoas que aparentem ser capazes de apresentar as emoções organizacionalmente desejadas; (b) através dos programas de socialização, como meio de formar os empregados na distinção das regras que devem ser e não ser seguidas nas diversas situações; e (c) com a criação de sistemas de recompensas que, através dos resultados da avaliação do desempenho, podem beneficiar e motivar os empregados que se encontrem alinhados com as regras de apresentação.

Para Grandey (2000), a prescrição de regras de apresentação emocional é situacional e determina o perfil do trabalho emocional desejado. Nas diversas atividades profissionais, é esperada a demonstração de emoções negativas (i.e., para guardas ou funcionários de cobranças), neutras (i.e., para terapeutas ou juízes) ou positivas. Na atividade turística, em particular nas funções de contacto com clientes, espera-se a apresentação de emoções positivas, como a afabilidade, a simpatia ou a alegria, da mesma forma que se presume a inibição de emoções negativas, como a indiferença, a cólera ou a tristeza (Grandey et al., 2005; Rafaeli & Sutton, 1987).

Se a regra de apresentação é ser amigável e criar proximidade com os clientes, ou ser neutro no caso da atividade policial, é provável que, em ambos os casos, as emoções realmente sentidas não estejam alinhadas com aquelas que as regras de apresentação exigem para essas situações, exigindo-se controlo emocional e consequente perda de autonomia na expressão emocional (Brotheridge & Grandey, 2002). O controlo emocional resulta, portanto, do grau em que o empregado tem de mostrar ou esconder emoções, de acordo com a exibição emocional esperada no exercício da sua função (Wharton & Erickson, 1993).

Diversos estudos analisaram a relação entre as regras de apresentação emocional e o trabalho emocional (e.g., Best, Downey & Jones, 1997; Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003; Diefendorff, Croyle & Gosserand, 2005; Gosserand & Diefendorff, 2005; Grandey, 2003; Morris & Feldman, 1996; Schaubroeck & Jones, 2000). Uns usaram medidas unidimensionais (e.g., Brotheridge & Lee, 2003; Gosserand &

Diefendorff, 2005; Grandey, 2003) e outros distinguiram as emoções positivas das emoções negativas e usaram medidas para as regras de apresentação de emoções positivas e para as regras de supressão de emoções negativas (e.g., Best et al., 1997; Brotheridge & Grandey, 2002; Diefendorff & Richard, 2003; Diefendorff et al., 2005).

O trabalho de Grandey (2003), utilizando uma medida de percepção de regras de apresentação de emoções positivas, demonstrou uma relação positiva significativa apenas com a representação profunda. Contudo, Brotheridge e Lee (2003), utilizando a mesma medida, apresentaram uma associação positiva com ambas as estratégias de representação, embora mais forte com a representação superficial. Mais tarde, Gosserand e Diefendorff (2005), utilizando também uma medida de percepção de regras de apresentação de emoções positivas, encontraram uma relação positiva significativa apenas com a representação superficial.

Brotheridge e Grandey (2002), com uma medida bidimensional, distinguiram as regras de apresentação de emoções positivas das regras de supressão de emoções negativas. Observaram correlações muito significativas com as duas estratégias de trabalho emocional (representações profunda e superficial). Neste estudo, enquanto a representação superficial se encontra mais fortemente associada com as regras que requerem a supressão de emoções negativas, a representação profunda encontra-se mais fortemente associada com as regras que requerem a apresentação de emoções positivas.

A pesquisa de Diefendorff et al. (2005) relacionou as regras de apresentação de emoções positivas e de supressão das negativas com três estratégias de trabalho emocional: representação profunda, representação superficial e expressão de emoções genuínas. Foi encontrada uma relação positiva entre as regras de apresentação de emoções positivas e a representação profunda e revelou-se um preditor significativo desta dimensão. Por outro lado, constatou-se uma relação positiva entre as regras de supressão de emoções negativas e a representação superficial, revelando-se um preditor significativo desta dimensão. A análise feita à relação com a expressão de emoções genuínas resultou numa relação negativa entre as regras de supressão de emoções negativas e a expressão de emoções genuínas. Estes resultados indiciam que as regras de supressão de emoções negativas estão associadas a uma menor expressão de emoções genuínas, revelando-se como um preditor significativo desta estratégia. De acordo com os autores, a transmissão aos empregados das emoções positivas que devem expressar pode facilitar a clarificação do que é desejado

apresentar e resultar num alinhamento emocional através da representação profunda. Quando lhes é transmitido o que não devem expressar, tendem a falsear as emoções desejadas através da representação superficial; as regras de apresentação emocional influenciam a forma como os empregados fazem o trabalho emocional “da melhor ou da pior forma” (p. 353).

Em síntese, a investigação demonstra existirem relações mais fortes entre as regras de expressão de emoções positivas e a representação profunda, e entre as regras de supressão de emoções negativas e a representação superficial (e.g., Brotheridge & Grandey, 2002; Diefendorff et al., 2005). Neste sentido, espera-se que a perceção de níveis altos de exigência para a expressão de emoções positivas ou para a supressão de emoções negativas possa estar relacionada com o recurso a estratégias de representação emocional, via representação profunda ou superficial. Por outro lado, a evidente relação negativa encontrada entre as regras de supressão de emoções negativas e a expressão de emoções genuínas (Diefendorff et al., 2005) pode indiciar que, quanto mais os empregados percecionam este tipo de regras, menos optam pela representação profunda ou pela expressão de emoções genuínas.

2.4.5. Apoio da chefia e dos colegas

Segundo Wharton e Erickson (1993), os empregados com apoio social podem socorrer-se da ajuda dos outros quando as emoções desejadas pela organização conflituam com as que são realmente sentidas, reduzindo-lhes o possível sofrimento psicológico. Abraham (1998) analisou o papel do suporte social na dissonância emocional e demonstrou o efeito amortecedor do apoio das redes sociais sobre o stresse dos funcionários, justificado pela contribuição desta dimensão na proteção dos efeitos nocivos das condições de trabalho stressantes.

No seu estudo conceptual, Morris e Feldman (1996) sugerem a análise da relação do apoio da chefia e dos colegas no trabalho emocional, dado entenderem ser uma dimensão importante, tanto para amenizar os efeitos do stresse no trabalho como para aumentar o autocontrolo dos empregados.

Grandey (2000) propôs o apoio da chefia e dos colegas como fatores organizacionais com impacto nas estratégias de trabalho emocional; nas interações com os clientes nas quais é esperada a expressão de emoções positivas, os colaboradores podem necessitar de

menor regulação emocional e sentirem genuinamente as emoções que são exigidas, se estiverem inseridos num ambiente influenciado por relações positivas com as chefias e com os colegas. Refere também que o apoio da chefia e dos colegas pode ter uma influência positiva na diminuição do stresse resultante deste tipo de trabalho.

Brotheridge (2006) sublinha a importância do papel positivo do apoio da chefia e dos colegas no trabalho emocional, recomendando aos gestores o encorajamento não só para os seus colaboradores se apoiarem entre si, como também para a promoção de um clima de bem-estar de forma a serem eliminadas as “toxinas” responsáveis pelo enfraquecimento da energia, da confiança e da autoestima dos empregados.

Brotheridge e Lee (2002) conceberam um modelo que relacionou o trabalho emocional com o *burnout*, analisando a forma como os empregados incorporam os seus recursos individuais e sociais no desempenho, durante as interações com os clientes. Como recursos individuais, analisaram a identificação com o papel e as competências relacionais e, como recursos sociais, analisaram o apoio da chefia e dos colegas. Partiram do pressuposto de que, para exibirem as regras de apresentação emocional, os empregados fazem um esforço de regulação emocional através das estratégias de representação emocional (representação profunda e superficial). Esse esforço de regulação emocional afeta adversamente a identidade e o estado emocional dos empregados, aumentando os níveis de *burnout* para os que têm mais exigências emocionais nas funções. A tensão emocional ocorre quando se gera um desequilíbrio entre as exigências emocionais da função e os recursos individuais e sociais disponíveis. Os autores consideram que o apoio da chefia e dos colegas são uma importante fonte de recursos, no sentido em que pode ajudar os empregados durante as interações com os clientes. Os resultados do estudo demonstraram que o apoio da chefia e dos colegas reduz a necessidade de representação superficial, influencia positivamente a perceção das regras de apresentação emocional e aumenta os níveis de relações gratificantes com os clientes e de realização pessoal.

Em síntese, o apoio da chefia e dos colegas revela-se como um recurso social positivo e “amortecedor” dos efeitos stressantes do trabalho, como é o caso das exigências emocionais da função e da dissonância emocional, contribuindo positivamente para o bem-estar e para a realização pessoal dos empregados. Por outro lado, a influência positiva que revela ter na perceção das regras de apresentação emocional pode facilitar o alinhamento dos empregados com as emoções organizacionalmente desejadas. Por fim, o apoio da

chefia e dos colegas pode ajudar na diminuição da expressão emocional falseada, apresentando-se como um fator relevante tanto ao nível da autenticidade das exhibições emocionais como na melhoria do desempenho das prestações de serviço e das relações gratificantes com os clientes.

2.4.6. Género

O género tem sido um fator presente na literatura do trabalho emocional desde o estudo de Hochschild (1983).

Esta investigadora distinguiu o trabalho emocional exercido pelas mulheres e pelos homens, baseando-se na influência das expectativas sociais; considera que o género influencia a gestão emocional nas interações, no sentido em que, se para as mulheres é esperado que controlem a agressividade dos seus interlocutores através de comportamentos positivos e reconciliadores, para os homens, é esperado serem agressivos para com os interlocutores, tendo por isso, de dominar os seus receios e vulnerabilidades.

Timmer, Fischer e Manstead (1998) sugerem que homens e mulheres têm motivos diferentes para regular as emoções e argumentam que as mulheres tendem a estar mais alinhadas com as emoções esperadas, enquanto os homens tendem a controlar-se ou a expressarem sentimentos de zanga ou de orgulho. Outros autores defendem a diferença da gestão emocional no género, tanto pela frequência como pela necessidade da expressão emocional controlada. Morris e Feldman (1996) argumentam que as mulheres expressam-se mais emocionalmente do que os homens e Wharton e Erickson (1993) sustentam que, pelo facto das mulheres gerirem com frequência emoções tanto na vida doméstica como no quotidiano do trabalho e, por lidarem com mais frequência com este tipo de situações, permite-lhes terem um desempenho superior, não obstante poderem ter maiores níveis de stress pelo constante controlo emocional ou pela constante repressão dos próprios sentimentos.

Grandey (2000) refere que, não obstante a possibilidade das mulheres poderem ter desempenhos superiores aos dos homens em situações de maior emocionalidade, dada a frequência com que têm de gerir as emoções tanto em casa como no trabalho, podem, no entanto, sofrer níveis superiores de stress pelo constante controlo emocional exercido. A autora adianta ainda que, a evidência de que as mulheres experimentam, mais do que os homens, sentimentos diferentes do que os que expressam pode justificar-se pelo facto de os

homens exibirem emoções inapropriadas no trabalho ou, simplesmente, não sentirem emoções discrepantes.

Kruml e Geddes (2000) testaram a relação entre o género e a dissonância emocional e, embora sugerindo-se que as mulheres experimentam com mais frequência sentimentos diferentes dos que os que expressam, o estudo demonstrou contudo que os homens experimentam mais dissonância emocional. No entanto, a pesquisa quantitativa realizada por Bono e Vey (2005), com base na revisão de literatura empírica do trabalho emocional, demonstrou que o género não influencia o trabalho emocional realizado pelos empregados.

2.5. Consequências das estratégias de trabalho emocional

Na presente secção analisam-se as seguintes consequências das estratégias de trabalho emocional: *burnout*, prestação afetiva do serviço, satisfação no trabalho e empenhamento afetivo.

2.5.1. *Burnout*

O esforço exercido no trabalho emocional e o envolvimento emocional nas interações dos empregados com os clientes pode levar a tensões psicológicas, em particular o *burnout*, que consubstancia a dimensão mais estudada na literatura quando se analisam os efeitos negativos do trabalho emocional (e.g., Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Hülshager & Schewe, 2011; Zapf & Holz, 2006).

O *burnout* define-se pela tensão emocional crónica manifestada pela exaustão psicológica e/ou fisiológica, pelas reações negativas face aos outros e ao próprio e pela experiência de baixos níveis de realização pessoal (Maslach & Jackson, 1986).

De acordo com Grandey (2000), quando os empregados, em interação com os clientes, necessitam exibir repetidamente emoções que precisam de regular, podem experimentar exaustão emocional, fadiga ou diminuição de energia. Estas situações podem levá-los a sentirem-se mal com eles próprios e com o próprio trabalho ao ponto de sentirem menores níveis de realização pessoal. Por outro lado, quanto maior for o esforço para expressarem ou suprimirem as emoções no trabalho, mais possibilidade haverá de se distanciarem dos clientes como forma de minimizarem o stresse causado por esse esforço.

Zapf e Holz (2006) analisaram os efeitos do trabalho emocional no *burnout*, defendendo que a dissonância emocional, decorrente do desajuste entre as emoções sentidas e as expressas, é uma consequência do trabalho emocional e responsável pelos seus efeitos stressantes. Hülshager e Schewe (2011), na sua meta-análise, demonstraram a influência do trabalho emocional no *burnout*, evidenciando a relação positiva da representação superficial nesta dimensão.

De acordo com Maslach e Jackson (1986), o *burnout* é uma síndrome que envolve exaustão emocional, despersonalização e falta de realização pessoal.

A exaustão emocional refere-se aos sentimentos de sobrecarga emocional e à incapacidade para dar resposta às exigências interpessoais do trabalho causadas pelas constantes pressões no trabalho (Maslach & Jackson, 1986). Cropanzano, Rupp e Byrne (2003) descreveram-na como um esgotamento dos recursos emocionais que pode levar a manifestações adversas tais como a depressão, o aumento das intenções de saída, a redução no empenhamento organizacional e a diminuição da qualidade do desempenho.

A exaustão emocional revela-se uma componente importante no trabalho emocional porque, se por um lado pode constituir uma consequência, por outro, pode influenciar a gestão das emoções nas interações com os clientes, na medida em que os recursos emocionais necessários para uma adequada apresentação emocional podem não se encontrar disponíveis (Cropanzano et al., 2003). Comparada com as outras duas dimensões, a exaustão emocional é a mais analisada na literatura do trabalho emocional. Grandey (2003) apontou duas razões que justificam a exaustão emocional como uma consequência da representação emocional. Primeiro, pela tensão sentida devido ao efeito da dissonância emocional e, segundo, pelo dispêndio de energia devido ao esforço realizado. De facto, diversos estudos demonstraram uma relação positiva entre a dissonância emocional e a exaustão emocional (e.g., Abraham, 1998; Morris & Feldman, 1997; Zapf & Holz, 2006).

De acordo com Grandey (2000), tanto a “mascarização” das emoções como a modificação dos próprios sentimentos requerem atenção e esforço. No seu estudo, Grandey (2003) propõe que a representação profunda pode diminuir os efeitos da exaustão emocional através da minimização da dissonância emocional. No entanto, não foi encontrada uma relação significativa com esta estratégia, observando-se sim uma relação positiva com a representação superficial. A autora argumenta que o esforço inerente à

adoção da representação profunda deve ser valorizado, considerando as reações positivas dos clientes. Por outro lado, os empregados podem ver restauradas as suas energias de uma forma que a representação superficial não consegue fazer.

A análise de Brotheridge e Lee (2002) explorou a relação entre as estratégias de representação com as três dimensões do *burnout* mediada por duas variáveis: o sentido de autenticidade e os relacionamentos gratificantes. O estudo demonstrou que a forma como se faz trabalho emocional tem implicações no sentido de autenticidade e, consequentemente, na exaustão emocional. Os dados revelaram que o sentido de autenticidade era incrementado positivamente pela representação profunda e negativamente pela representação superficial e que se relacionava negativamente com a exaustão emocional. Por outro lado, evidenciaram que os relacionamentos gratificantes eram influenciados negativamente pela representação superficial e que também se relacionavam negativamente com a exaustão emocional. Os autores sustentam que a representação superficial, por ser mais forte como preditor do sentido de autenticidade, tem mais impacto sobre os estados de angústia individual do que outras vantagens conseguidas através da representação profunda. Mais tarde, Brotheridge e Lee (2003) demonstram uma associação positiva entre a representação superficial e a exaustão emocional.

A despersonalização caracteriza-se pelo desenvolvimento de atitudes negativas e insensíveis para com quem se interage no trabalho (Maslach & Jackson, 1986). Trata-se de uma componente importante no trabalho emocional, dada a possibilidade de se perder o senso de empatia e interesse pelos clientes nas prestações de serviço. Grandey (2000) refere que, pelo facto da regulação emocional envolver esforço e stresse, os empregados podem optar por se “desligarem” dos clientes de forma a serem menos afetados emocionalmente. O estudo de Zapf e Holz (2006) demonstrou uma relação positiva entre a dissonância emocional e a despersonalização.

A investigação realizada tem analisado a relação entre as estratégias de trabalho emocional e a despersonalização, tendo sido verificadas associações positivas com a representação superficial (e.g., Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003). Brotheridge e Lee (2002) demonstraram que a despersonalização era influenciada positivamente pela representação superficial e negativamente pela representação profunda.

A falta de realização pessoal caracteriza-se pela perceção de impossibilidade de realização no trabalho, implicando sentimentos de autoavaliação negativos como o

fracasso, baixa autoestima e diminuição das expectativas pessoais (Maslach & Jackson, 1986). Esta dimensão revela-se importante no trabalho emocional por poder ter repercussões na eficácia pessoal. Estes investigadores descrevem-na como uma tendência para a autoavaliação negativa, principalmente face ao trabalho com clientes.

A pesquisa realizada tem analisado a relação entre as estratégias de trabalho emocional e a realização pessoal, tendo sido verificadas associações negativas com a representação superficial e positivas com a representação profunda (e.g., Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003). Brotheridge e Lee (2002) demonstraram que a realização pessoal é influenciada positivamente pela representação profunda.

2.5.2. Prestação afetiva do serviço

A qualidade global do serviço prestado ao cliente engloba tanto a qualidade técnica como a qualidade funcional (Grönroos, 1990). A qualidade técnica baseia-se nos aspetos tangíveis que envolvem a prestação do serviço como é o caso da decoração de um quarto de hotel ou da tecnologia disponível. A qualidade funcional baseia-se no elemento intangível da prestação do serviço, ou seja, na forma como o serviço é prestado e distingue-se pelas contribuições interpessoais dos empregados durante as interações com os clientes (Kelley, Donnelly & Skinner, 1990).

A literatura tem destacado a importância da expressão afetiva dos empregados na qualidade das prestações de serviços, de onde se espera a criação e manutenção de emoções positivas nos clientes (e.g., Grandey, 2003; Parasuraman et al., 1985; Rafaeli & Sutton, 1987). Para isso, os empregados deverão apresentar emoções positivas e transmiti-las aos clientes no sentido da convergência emocional entre os interlocutores (Hatfield et al., 1993; Pugh, 2001). Por outro lado, desempenhos emocionalmente positivos contribuem para a perceção da qualidade do serviço e resultam em maiores níveis de satisfação dos clientes (Pugh, 2001; Rafaeli & Sutton, 1987; Schneider & Bowen, 1985; Tsai & Huang, 2002).

No presente estudo analisa-se o desempenho funcional da prestação do serviço através da sua prestação afectiva. Esta refere-se ao grau em que as interações com os clientes são baseadas na expressão de emoções positivas, ou seja, o grau em que o empregado se relaciona com o cliente com sinceridade, simpatia, entusiasmo e cortesia (Bettencourt, Gwinner & Meuter, 2001; Gosserand & Diefendorff, 2005; Grandey, 2003).

A investigação de Grandey (2003) analisou a relação das estratégias de representação emocional (profunda e superficial) com o desempenho da prestação do serviço representado pelas “prestações afetivas” e pelas “prestações falseadas”. Segundo a autora, as prestações afetivas, descritas como interações baseadas na expressão de emoções positivas, podem gerar resultados positivos na relação com os clientes, designadamente na perceção da qualidade do serviço e na vontade de voltar e recomendar.

Para Ashforth e Humphrey (1993) o fator-chave para a eficácia da prestação afetiva do serviço é a perceção de autenticidade. Diversos estudos realizados demonstram que nas interações com os clientes os interlocutores reconhecem a autenticidade dos sorrisos e reagem menos bem à expressividade percecionada como falseada (e.g., Ekman et al., 1988; Frank et al., 1993). Por exemplo, num trabalho realizado por Grandey et al. (2005), foi solicitada, a um grupo de clientes, a observação dos sorrisos dos empregados durante as interações e pedido que distinguíssem os autênticos dos forçados. Foi observada maior satisfação nos clientes que percecionaram autenticidade nos sorrisos dos seus interlocutores. Segundo Grandey (2003), tanto a representação profunda como a superficial implicam processos de regulação emocional que modificam a expressão emocional mas que, não obstante porem em prática as regras de apresentação emocional, se diferenciam pela autenticidade da exibição emocional.

A literatura do trabalho emocional tem relacionado as estratégias de trabalho emocional com os desempenhos percecionados como autênticos ou falseados (e.g., Gosserand & Diefendorff, 2005; Grandey, 2003).

O estudo de Grandey (2003) demonstrou que as prestações afetivas do serviço eram influenciadas positivamente pela representação profunda e negativamente pela representação superficial. Embora proposta uma relação positiva entre a representação superficial e as prestações conscientemente falseadas, o estudo revelou uma relação não significativa. Observou ainda que a representação profunda, ao poder ser percecionada como autêntica pelos clientes, pode incrementar positivamente a qualidade das interações. De acordo com a autora, a representação profunda tem “o poder de convencer a audiência” e pode agir como uma estratégia facilitadora.

Gosserand e Diefendorff (2005) analisaram o impacto das estratégias de representação emocional (profunda e superficial) na prestação afetiva positiva, dimensão que representa o conceito de prestação afetiva do serviço e que foi avaliada com a mesma

medida de Grandey (2003). O estudo demonstrou, contudo, uma relação não significativa entre as duas estratégias de representação e aquela dimensão.

Em síntese, os resultados empíricos são pouco conclusivos acerca da relação das estratégias de trabalho emocional com a prestação afetiva do serviço, embora a literatura indique que as estratégias relacionadas com a autenticidade da atuação (representação profunda e expressão de emoções genuínas) podem contribuir positivamente para interações baseadas na expressão de emoções positivas.

2.5.3. Satisfação no trabalho

Este conceito designa “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho” (Locke, 1976, p.10). Para Weiss e Cropanzano (1996), o estado de espírito dos empregados e as emoções sentidas no desempenho das suas funções constituem as “matérias-primas” que, em conjunto, formam o elemento afetivo da satisfação no trabalho, enquanto os julgamentos ou as comparações entre os atributos das tarefas e a estrutura individual de crenças, contribuem para o elemento cognitivo da satisfação no trabalho.

A literatura realça a importância da satisfação no trabalho no desempenho dos empregados durante as interações com os clientes. Rogers, Clow e Kash (1994) destacam a dificuldade dos empregados de contacto na prestação de um bom serviço quando se encontram insatisfeitos com o seu trabalho e evidenciam a importância da satisfação no trabalho, no melhoramento do atendimento ao cliente. Na perspetiva do *service-profit chain* (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 1994, 2008), e de acordo com Homburg e Hoyer (2009), as organizações devem promover a satisfação dos empregados no sentido de aumentarem os seus níveis de lealdade e de produtividade, ambas contribuindo para uma prestação de serviços mais valorizada, com resultados positivos na satisfação e na lealdade dos clientes.

Nas interações espera-se gerar e manter emoções positivas nos clientes (Grandey, 2003; Parasuraman et al., 1985; Rafaeli & Sutton, 1987). Nesse sentido, deseja-se que os empregados interajam com base na expressão de emoções positivas (Rafaeli & Sutton, 1987) que, por sua vez, influenciará as atitudes e os comportamentos dos clientes através do seu efeito na avaliação cognitiva do serviço prestado (Oliver, 1997; Parasuraman et al., 1985). Por outro lado, a transmissão das emoções por contágio emocional demonstra a

influência que a expressão de emoções positivas exerce nos estados emocionais dos clientes (Pugh, 2001; Tsai & Huang, 2002).

Durante as interações, a adoção de estratégias de trabalho emocional envolve a experiência e a gestão das próprias emoções (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Hochschild, 1983) pelo que traduz uma experiência de trabalho; a literatura tem evidenciado a relevância das emoções sentidas nas experiências de trabalho nos níveis de satisfação (e.g., Fisher, 2000; Weiss & Cropanzano, 1996).

A satisfação no trabalho tem sido estudada ora como antecedente ora como consequência do trabalho emocional. Dada a natureza recíproca das interações com os clientes, analisaremos as duas perspectivas.

O estudo de Grandey (2003) incidiu nos efeitos da satisfação no trabalho nas estratégias de representação superficial e representação profunda e encontrou uma relação negativa com as duas estratégias, embora mais pronunciada com a representação superficial. Para a autora, empregados satisfeitos estão menos disponíveis para representar.

Groth, Henning-Thurau e Walsh (2006) desenvolveram um modelo teórico sobre os efeitos das estratégias de trabalho emocional nos comportamentos dos clientes e consideraram a satisfação no trabalho como antecedente das estratégias de trabalho emocional. Para os autores, empregados insatisfeitos adotam mais facilmente estratégias de representação superficial para se alinharem às regras de apresentação emocional, tendo mais dificuldade em adotar estratégias de representação profunda pelo maior investimento emocional que estas estratégias implicam. Estes investigadores propõem que quanto mais baixa é a satisfação dos empregados mais estes tenderão a adotar a representação superficial, dado exigir menos esforço do que a representação profunda.

No que concerne à influência do trabalho emocional na satisfação no trabalho, diversos autores defendem os efeitos negativos que ele proporciona pelo esforço subjacente de controlo e regulação emocional. Por exemplo, Hochschild (1983) defende que o trabalho, que requer a gestão de algo tão pessoal como são as emoções propostas pela organização, é inerentemente insatisfatório.

Para Van Maanen e Kunda (1989), o trabalho emocional pode tornar-se insatisfatório por condicionar a expressão dos empregados. Também para Grandey (2000), os colaboradores que experimentam níveis altos de regulação emocional com os clientes devem sentir-se menos satisfeitos com o trabalho. Côté e Morgan (2002) analisaram a

relação entre a regulação emocional e a satisfação no desempenho das tarefas e demonstraram que a supressão de emoções negativas reduzia os níveis de satisfação no trabalho. Numa observação com guardas prisionais, Rutter e Fielding (1988) constataram que a supressão das emoções genuinamente sentidas tornava-se numa fonte de stresse, relacionada com níveis baixos de satisfação. Para Morris e Feldman (1997), a dissonância emocional é a dimensão chave do trabalho emocional e está negativamente associada à sua satisfação.

Porém, alguns autores defendem uma relação positiva entre o trabalho emocional e a satisfação no trabalho.

Para Ashforth e Humphrey (1993), a possibilidade do trabalho emocional reduzir os níveis de incerteza dos empregados gerados nas interações com os clientes ajuda-os nas situações problemáticas e, por esse motivo, contribui para um aumento da satisfação no trabalho. O estudo de Wharton (1993) encontrou uma relação positiva entre um nível alto de trabalho emocional e esta dimensão. Outras análises demonstraram que a conformidade com as regras de apresentação emocional, motivada tanto pela influência dos programas de socialização organizacional como pelas características disposicionais dos empregados, facilita o alinhamento entre as emoções sentidas e as desejadas, permitindo reduzir os níveis de tensão e dissonância emocional e, conseqüentemente aumentar a satisfação no trabalho (e.g., Deshpandé et al., 1993; Donavan et al., 2004; Mengüç, 1996). De acordo com Ashforth e Humphrey (1993), o desalinhamento entre as emoções sentidas e as desejadas, com destaque para a estratégia de representação superficial, contribui para vulnerabilizar os sentidos de autenticidade e de identidade dos empregados revelando-se o interesse do alinhamento das emoções sentidas com as esperadas na satisfação no trabalho e a vantagem em serem criadas condições para que isso aconteça.

Também a expectativa da expressão de emoções positivas para com os clientes, pode gerar a experiência destas emoções, seja através de regulação emocional seja através da expressão de emoções genuínas. O estudo de Fisher (2000) demonstrou que a experiência de emoções positivas, em contexto de serviço ao cliente, contribui para a satisfação no trabalho com destaque para determinadas emoções como estar “contente” ou sentir-se “entusiasmado” com o desempenho das tarefas. Côté e Morgan (2002) demonstraram que a ampliação de emoções positivas se relaciona com a satisfação no trabalho. Para Adelman

(1995) e Zapf e Holz (2006), as referências faciais das emoções positivas podem originar experiências de trabalho positivas, e resultar no aumento da satisfação no trabalho.

De acordo com a literatura, as experiências de trabalho positivas contribuem para a experiência de emoções positivas que, por sua vez, podem desenvolver sentimentos de satisfação no trabalho (e.g., Fisher, 2000; Rego, Ribeiro, Cunha & Jesuino, 2010).

Por outro lado, Sheldon et al. (1997) evidenciaram que a autenticidade da expressão emocional estava fortemente relacionada com a satisfação do trabalho realizado. No estudo efetuado a empregados de mesa, Adelman (1995) observou que aqueles que sorriam de forma genuína estavam mais satisfeitos no trabalho do que aqueles que falseavam as emoções apresentadas. Brotheridge e Lee (2002) argumentam que a representação profunda envolve o alinhamento entre os próprios sentimentos e as emoções apresentadas, permitindo uma expressão emocional autêntica que, por sua vez, pode resultar em sentimentos de realização pessoal e consequentemente de satisfação no trabalho.

Por fim, de acordo com a teoria do contágio emocional (Hatfield et al., 1993), a tendência em automaticamente se imitar e sincronizar as expressões faciais, vocalizações ou posturas da pessoa com quem se interage, pode resultar numa convergência emocional entre os interlocutores. A exibição de emoções positivas pode afetar o estado emocional dos clientes e contribuir positivamente no processo interativo (Pugh, 2001; Tsai & Huang, 2002). O retorno positivo dos clientes pode, por sua vez, aumentar a percepção da eficácia do desempenho, traduzindo-se numa experiência de trabalho positiva, contribuindo, deste modo, para aumentar a satisfação no trabalho (Fisher, 2000; Rego et al., 2011).

Em síntese, a pesquisa empírica sobre a relação das estratégias de trabalho emocional com a satisfação no trabalho tem demonstrado resultados inconclusivos. Se, por um lado, a exibição emocional pode estar relacionada positiva ou negativamente com a satisfação no trabalho, a experiência emocional associada ao esforço e à regulação emocional pode estar negativamente associada a esta dimensão (Grandey, 2003). Primeiro, o condicionamento da expressão emocional e a eventual dissonância provocada pelo desalinhamento entre as emoções sentidas e as organizacionalmente desejadas podem contribuir para a insatisfação no trabalho (Abraham, 1998; Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1997; VanMaanen & Kunda, 1989). Segundo, o alinhamento com as regras de apresentação emocional, seja por fatores organizacionais seja por fatores disposicionais, pode reduzir os efeitos de tensão emocional e contribuir para níveis mais elevados de satisfação no

trabalho (Deshpandé et al., 1993; Donovan et al., 2004; Mengüç, 1996). Terceiro, a relação positiva evidenciada entre a representação superficial e a falta de sentido de autenticidade bem como com a fragilização da identidade pessoal pode afetar negativamente a satisfação no trabalho; pelo contrário, o alinhamento entre as próprias emoções e as desejadas pode permitir uma expressão emocional autêntica, com repercussões positivas na satisfação no trabalho (Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Lee, 2002; Grandey, 2000). Quarto, a evidência da relação entre a autenticidade da exibição emocional e a satisfação no trabalho (Sheldon et al., 1997) pode indicar que o recurso a estratégias de apresentação emocional baseadas na autenticidade (representação profunda e expressão de emoções genuínas) contribui para maiores níveis de satisfação. Quinto, a experiência de emoções positivas durante as interações com os clientes, decorrentes do trabalho emocional, pode contribuir para a satisfação no trabalho (Fisher, 2000). Por fim, a autenticidade da exibição emocional, por via ou da representação profunda ou da expressão de emoções genuínas, origina percepções positivas por parte dos clientes (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2003; Grandey et al., 2005); a percepção, por parte dos empregados, da satisfação dos clientes, pode traduzir-se na experiência de emoções positivas e proporcionar sentimentos de satisfação pelo trabalho exercido (Fisher, 2000; Rego et al., 2010)

2.5.4. Empenhamento afetivo

A vertente afetiva do empenhamento organizacional tem merecido a atenção dos investigadores desde a década de 70. Em 1975, Etzioni destacava a importância da identificação e do envolvimento dos indivíduos com a organização no desempenho no trabalho.

O empenhamento organizacional tem sido conceptualizado à luz de duas abordagens teóricas: atitudinal e comportamental. A abordagem atitudinal incide nas atitudes e nos sentimentos que os indivíduos desenvolvem em relação à organização e foca-se no alinhamento entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais, que se traduz, por sua vez, numa resposta afetiva pela ligação de natureza psicológica que une o indivíduo à organização (Allen & Meyer, 1990; Mowday, Steers & Porter, 1979; O'Reilly & Chatman, 1996). A abordagem comportamental incide nos motivos que levam à criação e manutenção dessa relação e foca-se tanto nos processos que motivam o desenvolvimento

do empenhamento como na forma como os comportamentos passados justificam a ligação do indivíduo à organização (Hulin, 1990; Salancik, 1977).

Por outro lado, o empenhamento organizacional tem sido descrito como um constructo ora unidimensional (e.g., Mowday et al., 1979) ora multidimensional (e.g., Allen & Meyer, 1990; Buchanan, 1974; Etzioni, 1961; Jaros, Jermier, Koehler & Sincich, 1993; Mayer & Schoorman, 1992; Meyer & Allen, 1991; Rego, Leite, Carvalho, Freire & Vieira, 2004; Thévenet, 1992).

Por exemplo, Allen e Meyer (1990) desenvolveram um modelo com três dimensões: afetiva, instrumental e normativa. A dimensão afetiva refere-se ao vínculo emocional, ou seja, à identificação e ao envolvimento do empregado na organização. A dimensão instrumental refere-se à consciência dos custos associados ao abandono da organização. A dimensão normativa remete para o sentido de obrigatoriedade em continuar na organização.

Rego et al. (2004) propôs um modelo hexa-dimensional sugerindo seis tipos de laços explicativos da permanência dos indivíduos na organização: (a) afetivo, porque se sentem afetivamente ligados à organização; (b) futuro comum, porque desejam permanecer ligados à organização; (c) normativo, porque sentem a obrigação de nela permanecerem; (d) sacrifícios elevados, porque se apercebem que o abandono da organização gera sacrifícios elevados; (e) escassez de alternativas, porque não têm opções noutras organizações; e (f) acomodação, porque se sentem adaptados, acomodados e não querem sair.

Interessa ao presente estudo analisar a vertente afetiva do empenhamento organizacional. Segundo Mowday et al. (1979) o empenhamento organizacional caracteriza-se pela ligação afetiva e emocional do indivíduo à organização, pela sua identificação com os objetivos propostos, pelo trabalho intenso que dedica em benefício desta e pelo valor que dá em ser seu membro. Os seus trabalhos conduziram à validação de um instrumento de medida frequentemente utilizado para o vínculo afetivo (OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*).

O conceito de empenhamento afetivo envolve: (a) a identificação com a organização e a forte crença e aceitação dos seus valores, normas e objetivos; (b) a disponibilidade para o exercício de um esforço voluntário considerável a favor da organização; e (c) um forte desejo de continuar a pertencer-lhe.

O empenhamento afetivo reflete a identificação dos indivíduos com a organização dado que estes integram as crenças que têm sobre ela na sua própria identidade, refletindo-se numa congruência entre os seus interesses e os organizacionais (Mowday et al., 1979). Para Allen e Meyer (2000), um empregado afetivamente empenhado identifica-se com a organização e valoriza-a, pois “acredita nos valores e objetivos da organização e gosta de ser membro dela” (p. 290). Segundo Rego e Souto (2004a), o empenhamento afetivo desenvolve-se porque os empregados se sentem envolvidos e identificados com a organização e reconhecem valor na relação que têm com ela. Estes autores destacam a importância do apoio da organização e dos seus líderes através de um tratamento considerado justo e respeitador.

O empenhamento afetivo reflete a disponibilidade dos empregados em dedicarem mais tempo, mais esforço e mais talento à organização, com implicações importantes tanto para o comportamento individual como para a organização (Parasuraman, 1987). Deste modo, pode refletir-se tanto positivamente no comportamento individual (Rego & Souto, 2004a; Rego et al., 2004), como numa contribuição mais motivada dos indivíduos para o desempenho da organização, dado o vínculo emocional que têm com esta (Organ & Paine, 2000).

Os empregados afetivamente empenhados desejam pertencer e permanecer na organização (Mowday et al., 1979). Para Meyer e Allen (1997), os empregados que sentem um empenhamento afetivo forte continuam na organização porque “querem”.

O empenhamento afetivo tem sido perspetivado como influenciador do desempenho individual e da qualidade do serviço prestado; a identificação dos empregados com a organização e a congruência entre os seus interesses e os organizacionais envolvem-nos, tanto no alinhamento com os valores e normas organizacionais como na participação ativa para o alcance dos objetivos propostos (Mowday et al., 1979; Parasuraman, 1987). Segundo Mowday et al. (1979), a participação ativa do empregado justifica-se porque “cada indivíduo deseja dar algo de si próprio, contribuindo para o bem-estar da organização” (p. 226).

A investigação de Boshoff e Tait (1996), aplicada a empregados de contacto, demonstrou uma relação positiva entre o empenhamento afetivo e a qualidade do serviço prestado. Também numa observação similar, Boshoff e Allen (2000) demonstraram uma influência positiva, fortemente significativa do empenhamento afetivo no desempenho do

serviço prestado. Para os autores, os resultados encontrados confirmam a ideia de que a identificação com a visão, com os valores e com os objetivos da organização orienta o comportamento e as ações dos empregados durante as interações com os clientes.

No presente estudo perspetivaremos o empenhamento afetivo como consequência das estratégias de trabalho emocional. Distintas investigações referem que as experiências de trabalho constituem um fator importante no empenhamento afetivo (e.g., Laschinger, Finegan & Shamian, 2001; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer, Irving & Allen, 1998; Steers, 1977).

Fatores associados às experiências de trabalho positivas e ao bem-estar afetivo, como o *feedback* pelo desempenho realizado, a ausência de conflitos, a satisfação no trabalho e a clareza de papéis, são descritos pela literatura como positivos para o desenvolvimento do empenhamento afetivo (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2003). Por outro lado, as experiências negativas poderão contribuir para uma diminuição do empenhamento afetivo (Beck & Wilson, 2000). Por exemplo, Abraham (2000) observou que a falta de controlo sobre as próprias expressões emocionais, resultado tanto da dissonância emocional como das exigências emocionais, pode deteriorar o empenhamento organizacional. Também a ambiguidade da tarefa, que ocorre quando o empregado não tem uma leitura clara do que a organização espera dele, tem sido descrita como um elemento de stresse, perturbador do empenhamento organizacional (Meyer, Stanley, Herscovich & Topolnytsky, 2002). Já o estudo de Mengüç (1996) demonstrou que, quando os empregados adotam comportamentos focados na satisfação do cliente, são reduzidos os efeitos negativos da ambiguidade na tarefa proporcionando maior empenhamento organizacional.

Rego et al. (2010) argumenta que a experiência de emoções positivas durante o exercício da função pode desenvolver associações emocionais com o trabalho cujo efeito acumulado é suscetível de contribuir para níveis elevados de empenhamento afetivo. Para o autor, as emoções positivas no trabalho permitem desenvolver sentimentos de satisfação, reforçando o empenhamento afetivo.

A adoção de uma estratégia de trabalho emocional como forma de apresentação das emoções organizacionalmente desejadas traduz-se numa experiência de trabalho. O nível de esforço associado à experiência do trabalho emocional, a perceção do próprio sentido de autenticidade e de identidade e, por fim, as perceções dos empregados e dos clientes sobre

a qualidade da exibição emocional, podem contribuir para experiências positivas ou negativas que, por sua vez, podem influenciar o empenhamento afetivo.

Pelo exposto, parece provável que, nas interações com os clientes, as estratégias de trabalho emocional produzam efeitos nos níveis de empenhamento afetivo. Considera-se pertinente perceber se as estratégias de trabalho emocional, baseadas na autenticidade da exibição emocional por via da representação profunda ou da expressão de emoções genuínas, influenciam positivamente o empenhamento afetivo. Por outro lado, considera-se interessante explorar até que ponto as estratégias baseadas na “mascarização”, por via da representação superficial, influenciam negativamente o empenhamento afetivo.

CAPÍTULO 3 - ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

3.1. Introdução

A orientação para o cliente tem sido debatida desde os anos 80 e evoluiu a partir do conceito de marketing (Deshpandé et al., 1993; Donavan et al., 2004). O marketing é essencialmente uma filosofia de negócio (Kohli & Jaworski, 1990) que tem na sua génese a crença de que o sucesso das organizações se atinge através da satisfação dos clientes (Kotler et al., 2006). Essa perspetiva, que se baseia numa “forma de estar” que envolve todas as atividades da organização, é definida por Felton (1959) como “uma forma de estar organizacionalmente empenhada na integração e coordenação de todas as funções de marketing que, por sua vez, se fundem por todas as atividades da organização, com o propósito de maximizar a geração de lucros a longo prazo” (p. 55).

A interligação entre o cliente e os diversos processos organizacionais é um dos propósitos essenciais do marketing e pressupõe a definição de competências específicas que Day (1994) define como “um conjunto de habilidades e aprendizagens coletivas praticadas nos processos organizacionais que asseguram uma coordenação, de nível superior, das atividades funcionais” (p. 39).

A transição efetiva para o foco no cliente enfrentou as dificuldades relacionadas com as práticas de gestão que nessa altura eram valorizadas. Como refere Pontes (2009), além de um entendimento incompleto do próprio conceito, existia um conflito entre as vendas de curto e longo prazo e os objetivos de rentabilidade. Nesse sentido, dava-se ênfase às medidas de desempenho baseadas nos objetivos de gestão do curto-prazo e, consequentemente, por parte dos gestores, a prioridades e valores pouco voltados para os interesses dos clientes e da organização. Segundo Day (1994), “a redescoberta do marketing” de Webster (1988) foi um ponto de viragem desta situação.

Webster (1988) propôs cinco medidas para o desenvolvimento de uma organização orientada para o cliente: (a) valores e crenças orientados para o cliente e apoiados pela gestão de topo; (b) integração do foco no mercado e no cliente no processo de planeamento estratégico; (c) desenvolvimento de programas e gestores de marketing eficazes; (d) criação de medidas de desempenho baseadas no mercado; e (e) desenvolvimento, em toda a organização, de um comprometimento com o cliente. O autor considerou cada uma

destas medidas vital para o desenvolvimento de uma organização orientada para o cliente e a fraqueza de qualquer uma suficiente para pôr em causa todo o esforço despendido.

O conceito de orientação para o cliente tem sido analisado na literatura nos níveis organizacional e individual (Donavan et al., 2004). Nestes dois níveis, é uma particularização do conceito de marketing e é entendida como o elemento central que promove a ideia de posicionar os interesses do cliente em primeiro lugar (Deshpandé et al., 1993; Donavan et al., 2004).

Em particular, nas organizações de serviços, a orientação para o cliente é operacionalizada através dos empregados de contacto, durante as interações com os clientes (Donavan et al., 2004). A orientação para o cliente, no nível individual, foi descrita como “a prática do conceito de marketing ao nível das interações entre empregados de contacto e clientes” (Saxe & Weitz, 1982, p. 343).

No nível organizacional, a orientação para o cliente tem sido analisada com terminologia diferente, em particular com as designações “orientação para o mercado” e “orientação para o cliente”, que Webster (1988) usou alternadamente. Para Deshpandé et al. (1993), os dois termos são sinónimos.

O presente capítulo divide-se em dois subcapítulos. No primeiro, analisa-se a perspectiva organizacional da orientação para o cliente designada como “orientação organizacional para o cliente”. No segundo, analisa-se a perspectiva individual da orientação para o cliente designada por “orientação individual para o cliente”. Para as duas perspectivas, descrever-se-ão as principais consequências descritas na literatura bem como a relação com as estratégias de trabalho emocional.

3.2. Orientação organizacional para o cliente

Uma das premissas base da orientação organizacional para o cliente (OOC) é que ela é crítica para o sucesso das organizações a longo-prazo. Para os autores de referência e pioneiros nesta temática, constata-se a ideia de que a OOC consiste numa filosofia organizacional baseada no conhecimento das expectativas dos clientes e das tendências ambientais, em particular a concorrência, contribuindo assim para a diferenciação competitiva das organizações envolvidas (Day, 1990; Deshpandé, et al., 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990).

O conceito de OOC foi proposto por Shapiro (1988) como uma evolução do conceito de marketing. Para o autor, uma organização está orientada para o cliente se: (a) a informação importante, sobre o que influencia as decisões de compra dos clientes, estiver interiorizada em toda a estrutura da organização; (b) se as decisões estratégicas e táticas forem tomadas nos formatos interfuncional e interdepartamental; e (c) se tanto os departamentos como as funções tomarem as decisões de forma coordenada e as executarem com um espírito de compromisso organizacional.

A partir dos anos 90, sucederam-se diversos estudos conceptuais e empíricos, a maioria baseando-se nos trabalhos pioneiros de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990).

Kohli e Jaworski (1990) perspetivaram a OOC como a incrementação do conceito de marketing no âmbito da organização, validada através de ações consistentes com o conceito, e visionaram-na como a “geração das organizações abertas ao conhecimento do mercado relativamente às necessidades atuais e futuras, à disseminação desse conhecimento pelos departamentos e à responsabilização de tudo isso” (p. 6).

Kohli e Jaworski (1990) basearam o conceito de OOC em três princípios base, apoiados por três linhas de ação:

(a) *A geração de inteligência de mercado* que corresponde à análise e compreensão dos fatores externos que podem influenciar as decisões de compra dos clientes, designadamente a concorrência, a regulamentação vigente, a tecnologia, o meio ambiente, entre outros;

(b) *A disseminação da inteligência de mercado* que corresponde ao envolvimento de todos os membros da organização na absorção dos fatores relevantes do mercado;

(c) *A capacidade de resposta da organização* que corresponde à reação rápida e eficaz, com base na inteligência de mercado absorvida, às necessidades atuais e futuras dos clientes e concretiza-se através da produção, promoção e oferta de bens ou serviços que permitam obter uma resposta favorável do mercado.

Os três princípios de Kohli e Jaworski (1990) evidenciam a ideia de que a dinâmica de uma organização orientada para o cliente não se cinge somente à função de marketing mas também que ela se alarga aos outros departamentos que participam tanto na geração e disseminação da inteligência como no processo reativo ao mercado.

Com interesse para o presente estudo é a perspectiva cultural da OOC. Esta tem sido abordada por diversos autores que conceptualizaram a OOC como uma cultura organizacional que valoriza continuamente e, acima de tudo, o cliente e que se dinamiza ao nível dos processos, das atividades e dos comportamentos, todos centrados no cliente (e.g., Day, 1990; Deshpandé, et al., 1993; Narver & Slater, 1990; Pelham, 2009).

Narver e Slater (1990) descreveram a OOC como “uma cultura organizacional que de forma eficaz e eficiente, gera os comportamentos necessários para a criação de valor para os clientes, resultando isso num desempenho superior para o negócio” (p. 21).

Narver e Slater (1990) basearam o conceito em dois critérios de gestão (valorização do longo-prazo e rentabilidade) e em três componentes comportamentais:

- (a) *Orientação para o cliente*, que corresponde ao conhecimento suficiente dos clientes que permita, continuamente, criar-lhes produtos ou serviços com valor por forma a atender às suas expetativas;
- (b) *Orientação para a concorrência*, que corresponde ao conhecimento das forças e fraquezas, capacidades e estratégias de curto e longo prazos dos concorrentes atuais e potenciais;
- (c) *Coordenação interfuncional*, que corresponde à utilização coordenada dos recursos da organização para a criação de valor ao cliente.

As três componentes comportamentais de Narver e Slater (1990) revelam a importância da interiorização dos valores organizacionais norteados para a satisfação dos clientes, bem como a importância do esforço e da participação coletiva nesse propósito.

Deshpandé et al. (1993) descreveram a OOC como uma cultura organizacional. Na senda de uma das principais preocupações do Marketing Science Institute (1990), que passava pela compreensão do que caracterizava as organizações orientadas para o cliente, incluindo os fatores culturais subjacentes, os autores relacionaram os conceitos de OOC, cultura organizacional e inovação e analisaram o impacto no desempenho global das organizações. Observaram que o simples enfoque sobre as necessidades reais e potenciais dos clientes era inadequada se não se tivesse em conta o conjunto de valores e crenças arraigados que reforçavam, de forma consistente, o foco no cliente e que consequentemente favoreciam a organização.

Deshpandé et al. (1993) definiram a OOC como um “conjunto de crenças que colocam o cliente em primeiro lugar, incluindo todos os outros *stakeholders* como os

acionistas, gestores e empregados, no sentido de desenvolverem a longo prazo uma organização rentável” (p. 27).

Com semelhante perspectiva, Day (1994) abordou a OOC como “uma habilidade” organizacional baseada em valores e crenças partilhados e sustentada por: (a) estruturas e sistemas organizacionais de apoio; (b) processos de desenvolvimento de estratégias; e (c) programas de suporte. Segundo Day (1999), os três elementos base da OOC (cultura, capacidades e configuração) conferem às organizações “habilidade” para compreenderem, atraírem e manterem os clientes, atribuir-lhes valor e permanecerem alinhadas às mudanças do mercado. O autor refere que a constituição de uma base compartilhada de conhecimento permitirá às organizações doravante continuarem a recolher e a disseminar internamente a informação pertinente sobre o mercado. Por fim, destaca a ideia de que as organizações distinguir-se-ão no grau de OOC de acordo com a extensão em que as atividades associadas a essa orientação são efetivamente desempenhadas.

Pelham (1997) argumenta que o conhecimento inteligente do cliente e da concorrência contribui para a compreensão do nível de competitividade necessário para a organização e permite aos gestores e empregados decidirem sobre quais os produtos e serviços que melhor fornecem valor. Por seu lado, esta capacidade de resposta reforça a cultura orientada para o cliente, pela comunicação de normas e valores que orientam os empregados na exibição de comportamentos coerentes com essa cultura. Franke e Park (2006) referem que a adaptação dos empregados aos clientes implica uma concentração exclusiva nas necessidades e expectativas destes, contribuindo para a exibição de comportamentos centrados na resolução dos seus problemas. Além disso referem que uma relação empática entre o empregado e o cliente pode resultar numa interação adaptativa entre os dois interlocutores.

Em suma, a literatura sobre OOC revela quatro ideias base. Primeiro, a vantagem competitiva das organizações depende do modo como conseguem colocar os seus empregados a compreenderem a importância de estarem concentrados na satisfação dos clientes e a contribuírem eficazmente para esse propósito. Segundo, as organizações têm de ter estruturas, processos e programas com capacidade para suportarem essa contribuição. Terceiro, a capacidade das estruturas organizacionais e, em especial, a motivação dos seus membros para prestarem um serviço com qualidade, são sustentadas por culturas organizacionais baseadas na valorização do cliente. Quarto, uma cultura orientada para o

cliente comunica normas e valores que orientam os empregados na exibição de comportamentos coerentes com essa cultura, contribuindo isso para a expressão de comportamentos adaptados e centrados na resolução dos problemas dos clientes. (Day, 2001; Deshpandé et al., 1993; Franke & Park, 2006; Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Pelham, 1997; Shapiro, 1988; Slater & Narver, 1994).

Na próxima secção descrevem-se as consequências da orientação organizacional para o cliente consideradas de interesse para o presente estudo.

3.2.1. Consequências da orientação organizacional para o cliente

A literatura tem estudado a influência da OOC no desempenho organizacional e individual com particular evidência para os efeitos na melhoria das atitudes e dos comportamentos dos empregados (e.g., Deshpandé et al., 1993; Jaworski & Kohli, 1993; Siguaw, Brown & Widing, 1994; Slater & Narver, 1994; Webster Jr., 1992). Descreveremos, nesta secção, um conjunto de consequências consideradas pertinentes para o presente estudo: desempenho organizacional e individual, satisfação no trabalho e empenhamento organizacional.

3.2.1.1. Desempenho

A literatura tem demonstrado a significativa influência da OOC no desempenho organizacional. Para Deshpandé et al. (1993), a OOC é “fundamentalmente uma cultura organizacional (...) assente num conjunto de crenças que coloca os interesses do cliente em primeiro lugar (...) de forma a desenvolver uma organização rentável a longo prazo” (p. 27).

Uma das ideias centrais da OOC é o esforço despendido, tanto por parte da organização como de todos os seus membros, em priorizar os interesses e a satisfação dos clientes (Doyle, 2002; Doyle & Stem 2006). Para Kohli e Jaworski (1990), a OOC “gera uma unificação de esforços e projetos entre indivíduos e departamentos, focados na satisfação do cliente, que conduz a um desempenho organizacional superior” (p. 13). Jaworski e Kohli (1993) testaram um modelo conceptual com um conjunto de antecedentes e consequências da OOC, através da análise de empresas retiradas do *top 1000* em

resultados de vendas da Dun & Bradstreet Million Dollar Directory e de outras empresas associadas ao Marketing Science Institute. O estudo revelou uma relação positiva entre a OOC e um desempenho organizacional superior e dinâmico, refletido num comportamento concentrado na aquisição e uso da informação do mercado e norteado para a satisfação das necessidades dos clientes. Também o estudo de Narver e Slater (1990) demonstrou uma relação positiva entre a OOC e a rentabilidade das organizações.

Por outro lado, a literatura tem demonstrado a influência da OOC no desempenho individual através dos efeitos que exerce nas atitudes e nos comportamentos dos empregados.

Como já foi referido, a OOC é uma cultura organizacional baseada em valores, crenças e normas partilhados que colocam os interesses do cliente em primeiro lugar (Day, 1994; Deshpandé et al., 1993). Segundo Katz e Kahn (1978), as normas culturais são preditoras dos comportamentos porque descrevem e valorizam aqueles que os membros de uma organização devem ter. De acordo com a perspetiva da congruência entre as normas e valores da organização e as das pessoas (Chatman, 1989), “os padrões e o conteúdo dos valores pessoais quando justapostos com o sistema de valores de um contexto organizacional particular, afetam as atitudes e os comportamentos individuais” (p. 459). Boshoff e Allen (2000) destacam o efeito que uma cultura organizacional forte exerce no comportamento dos seus membros, dado influenciar a forma como estes se comportam em circunstâncias específicas que requeiram comportamentos a elas adaptados.

Em particular nas organizações de serviços, a OOC é operacionalizada através dos empregados de contacto (Donavan et al., 2004). A pesquisa realizada tem evidenciado a importância da necessidade de comportamentos específicos nas interações com os clientes, para o diagnóstico e resolução dos problemas que surgem, designadamente a adaptabilidade, a capacidade de escuta e a orientação para o cliente (e.g., Franke & Park, 2006; Pettijohn, Pettijohn & Taylor, 2007, 2009; Shoemaker & Johlke, 2002). A adaptação dos empregados aos clientes, durante os processos interativos, implica uma concentração exclusiva nas necessidades e problemas dos clientes que resulta numa orientação focada na sua resolução e, conseqüentemente, em comportamentos que operacionalizam essa orientação (Franke & Park, 2006; Pelham, 2009).

A literatura tem evidenciado a relação positiva entre a OOC e a orientação individual para o cliente (OIC) (e.g., Carr & Lopez, 2007; Mengüç, 1996; Pelham, 2009; Siguaw et

al., 1994). Segundo Mengüç (1996), se a organização tiver altos níveis de orientação para o cliente, os empregados praticam-na. De acordo com Siguaw et al. (1994), a OIC refere-se à implementação da OOC no nível individual ou seja, o empregado de contacto. Numa perspectiva dinâmica, uma cultura orientada para o cliente, assente em valores e normas orientadas para a sua satisfação, influencia positivamente os comportamentos orientados para o cliente que, por sua vez, conduzem a experiências e a resultados de sucesso que são retidos e institucionalizados no sistema de crenças da organização e que reforçam, consequentemente, a cultura orientada para o cliente (Pelham, 2009).

3.2.1.2. Satisfação no trabalho e empenhamento organizacional

Para Kohli e Jaworski (1990), a OOC traz benefícios psicológicos e sociais para os empregados. A contribuição coletiva para a satisfação do cliente e a cooperação para o cumprimento desse objetivo geram, nos empregados, um sentimento de participação positiva bem como um “sentido de orgulho” que resultam em níveis superiores de satisfação no trabalho e de empenhamento organizacional.

Mengüç (1996) analisou a relação da OOC com a satisfação no trabalho e com o empenhamento organizacional. Esta relação foi moderada por dois fatores de stresse na função: a ambiguidade na função (que ocorre quando o empregado não tem uma leitura clara do que a organização espera dele) e o conflito na função (que ocorre quando o empregado recebe instruções incompatíveis de duas ou mais pessoas). O estudo demonstrou uma relação positiva entre a OOC e a operacionalização dessa orientação, por parte dos seus membros, verificando-se a redução dos efeitos negativos dos fatores de stresse com consequências positivas na satisfação no trabalho e no empenhamento organizacional.

Outros estudos analisaram a relação da OOC com a satisfação no trabalho e o empenhamento afetivo, tendo Kantsperger e Kunz (2005) demonstrado uma relação positiva significativa. Paul e Anantharaman (2003) e Powpaka (2006) evidenciaram um significativo impacto da OOC no empenhamento afetivo dos empregados de contacto. Também Karatepe, Yavas e Babakus (2007) demonstraram uma influência positiva direta da OOC na satisfação no trabalho e no empenhamento afetivo.

A influência positiva da OOC na satisfação no trabalho traduz a importância que esta dimensão tem para a experiência de sentimentos positivos em relação às tarefas que, por

sua vez, podem resultar na exibição de emoções positivas durante as interações com os clientes (Fisher, 2000; Pugh, 2001). Além disso, de acordo com a análise de Motowidlo (1984) a vários estudos empíricos, os empregados com estados de espírito positivos estão mais dispostos a serem “altruístas”, “cooperantes” e “atenciosos” (p. 911). Segundo Brief e Weiss (2002), a satisfação no trabalho reflete-se numa maior atenção e cooperação com as normas organizacionais, uma vez que os sentimentos dos empregados estão mais alinhados com aqueles que são esperados para o exercício das suas funções. Conforme referem Lings e Greenley (2010), a propósito da importância do alinhamento dos empregados com os interesses dos clientes, a satisfação no trabalho é crucial para um desempenho adequado nas interações e, consequentemente para a qualidade do serviço prestado.

A influência da OOC no empenhamento afetivo traduz a importância que esta dimensão tem para os empregados relativamente à identificação com os valores e normas organizacionais e à participação ativa no alcance dos objetivos traçados (Allen & Meyer, 2000; Mowday et al., 1979). Traduz, igualmente, um maior ajustamento dos empregados às exigências da função (Donavan et al., 2004) e a adoção de comportamentos organizacionalmente desejáveis (Meyer et al., 2002) traduzindo-se numa relação positiva com a qualidade dos serviços prestados (Boshoff & Allen, 2000; Boshoff & Tait, 1996).

3.2.2. Orientação organizacional para o cliente e estratégias de trabalho emocional

Um dos objetivos do presente estudo é perceber até que ponto a OOC influencia a escolha das estratégias de trabalho emocional. A literatura apresenta um conjunto de ideias que indicia essa possibilidade.

De acordo com a teoria dos sistemas de Katz e Kahn (1978) as normas culturais são preditoras dos comportamentos porque descrevem e valorizam aqueles que os membros duma organização devem ter. Uma cultura forte caracteriza-se por ter valores partilhados, consistentes e interiorizados, que influenciam as atitudes e os comportamentos dos seus membros (Hofstede, 1997).

Uma cultura fraca em OOC, com um *focus* mais interno, tende a partilhar valores relacionados com a eficiência e resultados a curto prazo e institui normas de pressão para com os clientes em detrimento de normas indutoras do estabelecimento de relações de longo prazo e da satisfação dos clientes (Deshpandé et al., 1993). Por sua vez, uma cultura

forte em OOC, com um *focus* mais externo, partilhará valores relacionados com a satisfação dos clientes e instituirá normas de comportamento relacionadas com o levantamento dos seus problemas e com o esforço por os resolver, mas essencialmente relacionadas com exibições emocionais específicas no contacto com os clientes (Pelham, 2009).

Uma cultura orientada para o cliente, onde claramente comunica valores e normas assentes na sua satisfação, tenderá a reduzir ambiguidades e conflitos de papel nos seus empregados (Mengüç, 1996; Siguaw et al., 1994). A clarificação de normas organizacionais, em particular de regras de apresentação emocional, pode ajudar na redução da ambiguidade de papéis e acelerar o processo de socialização e aceitação dessas normas (Brotheridge & Lee, 2002).

A influência positiva que a OOC exerce na OIC traduz a adoção de comportamentos específicos e adaptados ao propósito da satisfação do cliente e, naturalmente, sugere a exibição de emoções organizacionalmente desejadas, durante as interações com os clientes (Pelham, 2009).

A influência positiva da OOC no empenhamento afetivo revela: (a) uma identificação com os valores e normas organizacionais e uma participação ativa no alcance dos objetivos traçados (Allen & Meyer, 2000; Mowday et al., 1979); (b) um maior ajustamento dos empregados às exigências da função (Donavan et al., 2004); (c) a adoção de comportamentos organizacionalmente desejáveis (Meyer et al., 2002); e (d) uma relação positiva com um desempenho adequado, durante as interações com os clientes e, consequentemente, com a qualidade do serviço prestado (Boshoff & Allen, 2000; Boshoff & Tait, 1996).

O incremento positivo da OOC na satisfação no trabalho sugere que os empregados: (a) experimentam mais emoções e estados de espírito positivos (Fisher, 2000; Pugh, 2001); (b) são mais altruístas, atenciosos e cooperantes (Motowidlo, 1984); e (c) estão mais alinhados com as exigências do serviço de atendimento (Donavan et al., 2004).

Numa cultura organizacional orientada para o cliente, os seus membros identificam-se mais com os papéis valorizados. Para Brotheridge e Lee (2002), quanto mais os empregados se identificarem com o seu papel maior propensão terão para seguirem as exigências organizacionais descritas e para se sentirem mais autênticos nas exibições emocionais com os clientes. Segundo os autores, a identificação com o papel está

positivamente associada às percepções das características do papel, à utilização de estratégias de representação profunda e ao próprio sentido de autenticidade nas exibições emocionais. O estudo revelou que a identificação com o papel se relacionava positivamente com as exigências emocionais da função, com o sentido de autenticidade e com a representação profunda. Por outro lado, revelou uma relação negativa com a estratégia de representação superficial.

Numa cultura organizacional orientada para o cliente, os seus membros, uma vez que estão mais alinhados com as exigências sociais do serviço de atendimento (Donavan et al., 2004), poderão ter desenvolvido mais competências relacionais. Brotheridge e Lee (2002) descreveram-nas como a capacidade e o vigor emocional dos empregados para fazerem face às exigências das interações sociais de forma eficaz sem necessidade de grande esforço envolvendo a capacidade de autorregulação e automonitorização. Para estes investigadores, a capacidade de autorregulação flexibiliza a capacidade de resposta nas interações sociais e permite que, mais facilmente, os empregados experimentem menos excitação negativa quando se deparam com situações stressantes. Por outro lado, a capacidade de automonitorização representa o grau em que cada empregado, numa situação social, tenta construir um padrão apropriado de comportamento para esse contexto particular, permitindo-lhe monitorizar e interpretar os detalhes particulares da exibição dos seus interlocutores e ajustar-se aos aspetos pertinentes das circunstâncias.

Pelo exposto, numa cultura orientada para o cliente, parece-nos provável que os empregados exibam as emoções adequadas às regras de apresentação emocional e, para isso, recorram a estratégias de trabalho emocional. Parece-nos igualmente expectável que, durante as interações com os clientes, os empregados estejam mais alinhados com as exigências organizacionais e exibam as emoções adequadas através de estratégias de apresentação emocional relacionadas com a autenticidade da exibição emocional, por via da representação profunda ou da expressão de emoções genuínas. Por fim, dada a natureza recíproca das interações, os clientes deverão reagir positivamente à autenticidade das exibições emocionais, proporcionando, aos empregados, experiências de trabalho positivas que contribuem para a experiência de emoções positivas que, por sua vez, podem facilitar a expressão genuína de emoções positivas.

3.3. Orientação individual para o cliente

A orientação individual para o cliente (OIC) tem sido debatida na literatura desde o início dos anos 80, com particular enfoque nas organizações de serviços, contexto onde a qualidade das interações entre clientes e empregados de contacto é considerada crítica para o sucesso das organizações (Rust & Zahorik, 1993; Zeithaml, 2000). A literatura tem destacado a OIC como uma dimensão determinante para a satisfação dos clientes com o serviço prestado (Parasuraman et al., 1985).

Os estudos realizados evidenciam que as atitudes e os comportamentos dos empregados afetam as percepções dos clientes sobre a qualidade dos serviços (Bowen & Schneider, 1988; Hartline & Ferrel, 1996; Schneider & Bowen, 1985, 1995) e demonstram uma relação empírica significativa entre a OIC e o desempenho *bottom-line* (Keillor, Parker & Pettijohn, 2000).

A literatura da OIC foi marcada pelo artigo de Saxe e Weitz (1982). Com uma medida bidimensional, “orientação para as vendas / orientação para o cliente”, evidenciou-se a relação da orientação individual para o cliente com o desempenho dos empregados de contacto. Este artigo realçou a importância da passagem do enfoque nas atitudes orientadas para a concretização imediata do negócio para o enfoque nas atitudes conduzidas para a ajuda dos clientes nas decisões de compra e no desenvolvimento de relações duradouras entre vendedores e clientes. Para Saxe e Weitz (1982), a importância da OIC revela-se quando: (a) o vendedor consegue oferecer ao cliente um conjunto de alternativas e tem a capacidade de determinar aquelas que vão ao encontro das suas necessidades; (b) os clientes envolvem-se nos processos de compra; (c) o vendedor tem uma relação cooperante com os clientes; e (d) a repetição das vendas e as boas referências forem uma importante fonte de recursos para o vendedor. O princípio que norteia o conceito de OIC de Saxe e Weitz (1982) é a “preocupação com os outros” (p. 344). Com base neste princípio, desvaloriza-se a pressão no processo de venda e valoriza-se o respeito pelo cliente através de relações positivas conducentes à resolução dos seus problemas e à satisfação das suas necessidades.

Saxe e Weitz (1982) conceptualizaram a OIC como uma dimensão comportamental que se traduz na “prática do conceito de marketing ao nível das interações entre empregado e cliente” e que corresponde “ao grau em que o empregado se predispõe a ajudar o cliente a tomar decisões de compra que satisfaçam as suas necessidades” envolvendo, dessa

forma, “atitudes e comportamentos direcionados para a satisfação dos clientes a longo-prazo” (p. 343-344).

Outros autores analisaram a OIC como um traço superficial de personalidade (e.g., Brown, Mowen, Donavan & Licata, 2002; Donavan et al., 2004). Brown et al. (2002) definiram a OIC como “uma tendência ou predisposição do empregado para atender às necessidades do cliente em contexto de trabalho” (p. 111). Utilizaram um modelo hierárquico no qual a combinação dos traços básicos de personalidade com um contexto específico produz traços superficiais que, por definição, se traduzem em tendências ou predisposições para a exibição de comportamentos específicos relacionados com esse contexto. Um dos objetivos desse estudo foi identificar os efeitos da OIC no desempenho dos empregados. A inclusão de um traço superficial de personalidade no modelo foi justificado por se tratar de uma disposição comportamental para contextos situacionais específicos. Referem que, enquanto os traços básicos são disposições comportamentais duradouras para diversos contextos situacionais e podem ser demasiado “distantes” dos comportamentos específicos das prestações de serviços para poderem influenciar positivamente o desempenho dos empregados, os traços superficiais, neste caso a OIC, estão “mais próximos” dos comportamentos próprios para aquele desempenho. Desenvolveram o conceito através de um constructo medível constituído por duas dimensões (necessidade e prazer) que, segundo os autores, permitem aferir a capacidade e motivação de um empregado de contacto para satisfazer as necessidades dos clientes. A dimensão “necessidade” foi baseada na conceptualização de Saxe e Weitz (1982) e representa a crença dos empregados sobre a capacidade de satisfazerem os clientes. A dimensão “prazer” representa o grau em que a relação com o cliente lhes é inerentemente agradável.

O estudo de Brown et al. (2002) demonstrou que a medição direta de um traço superficial, neste caso a OIC, explica mais a variação do desempenho do que o uso exclusivo dos traços básicos de personalidade. Esta evidência destacou a importância da OIC para a compreensão do desempenho dos empregados nas prestações de serviços, com relevância prática tanto nos processos de seleção como nos formativos.

Na mesma linha de Brown et al. (2002) e com uma definição praticamente igual, Donavan et al. (2004) desenvolveram um modelo mais concentrado nas consequências da OIC do que nos determinantes. Explica-se como a OIC dos empregados de contacto afeta a

satisfação no trabalho, o empenhamento organizacional e consequentemente os comportamentos de cidadania organizacional. Conceptualizaram a OIC através de um constructo constituído por quatro dimensões de “necessidade”, diferentes das propostas por Brown et al. (2002): (a) necessidade de “mimar” o cliente; (b) necessidade de perceber as necessidades dos clientes; (c) necessidade de relacionamento pessoal; e (d) necessidade de prestar o serviço pedido. O constructo reflete a vontade dos empregados em fazerem os clientes sentirem-se únicos e especiais, de manterem uma relação próxima através de uma comunicação positiva e de prestarem um serviço de qualidade e eficaz.

Não obstante a importância dos estudos de Brown et al. (2002) e Donavan et al. (2004) na literatura da OIC, constata-se que as dimensões sugeridas pelos autores secundarizam as regras e práticas organizacionais que possam influenciar a OIC. Brown et al. (2000) referem que o constructo de OIC, por eles desenvolvido, é mais uma medida de autoavaliação dos empregados sobre a tendência em atenderem às necessidades dos clientes e sobre o grau em que gostam de o fazer do que uma medida sobre os seus comportamentos nas prestações de serviço. Por outro lado, tanto Donavan et al. (2004) como Brown et al. (2002) defendem que a OIC é influenciada pelos traços básicos de personalidade.

Face aos objetivos do presente estudo considera-se mais apropriado adotar o conceito comportamental de OIC de Saxe e Weitz (1982), que são dos primeiros proponentes de uma filosofia organizacional de orientação individual para o cliente, encorajando as ações dos empregados de contacto focadas nas necessidades dos clientes. A escala que desenvolveram (Selling Orientation/Customer Orientation - SOCO, 1982) abrange um conjunto de questões que refletem os comportamentos de um empregado orientado para o cliente tais como o melhor interesse do cliente, a cooperação e a ajuda na resolução dos problemas e o fornecimento do serviço mais adequado. Para estes autores, os empregados orientados para o cliente operacionalizam o conceito de marketing no sentido da satisfação do cliente a curto e a longo prazos e alertam para a importância das organizações proporcionarem condições para esse efeito.

3.3.1. Consequências da orientação individual para o cliente

3.3.1.1. Desempenho

A literatura tem vindo a analisar o papel dos empregados de contacto e a importância dos comportamentos orientados para o cliente no desempenho das prestações de serviço. O desempenho individual tem sido considerado como um dos principais efeitos dos comportamentos orientados para o cliente. A investigação realizada demonstra que as interações orientadas para o cliente afetam positivamente o relacionamento entre ambos, com consequências positivas tanto para os empregados como para a organização (Boles et al., 2001; Brady & Cronin, 2001; Keillor et al., 1999, 2000; Lings & Greenley, 2010; Saxe & Weitz, 1982; Williams & Attaway, 1996).

O estudo de Brown et al. (2002) demonstrou uma relação positiva entre a OIC e os desempenhos favoráveis à resolução das necessidades do cliente bem como com avaliações positivas desses desempenhos. Os resultados desta investigação demonstraram que a inclusão no modelo da OIC melhorou significativamente a explicação do desempenho avaliado. Também o estudo de Donovan et al. (2004) demonstrou uma relação positiva entre a OIC e a qualidade do desempenho, especialmente nas funções com níveis altos de contacto com os clientes. A influência da OIC na qualidade das relações entre empregados e clientes foi verificada no estudo de Williams e Attaway (1996) com destaque para o diálogo cooperativo entre os interlocutores. Brady e Croning (2001) analisaram o efeito da OIC no desempenho e demonstraram uma relação positiva com um serviço confiável e autêntico, revelador de um esforço para o entendimento e resolução das necessidades dos clientes.

3.3.1.2. Satisfação no trabalho e empenhamento organizacional

A literatura evidencia duas dimensões relacionadas com a OIC: satisfação no trabalho e empenhamento organizacional.

Vários estudos têm demonstrado a influência positiva que a OIC tem na satisfação no trabalho (e.g., Franke & Park, 2006; Harris, Mowen & Brown, 2005; Keillor et al., 1999; Zablah et al., 2012). Por exemplo Donovan et al. (2004) referem que os empregados orientados para o cliente estão “naturalmente” mais alinhados com o serviço de atendimento e, por isso, experimentam maior satisfação no trabalho.

A investigação de Mengüç (1996) analisou a relação da orientação para o cliente (níveis organizacional e individual) com a satisfação no trabalho e com o empenhamento organizacional. Esta relação foi moderada por dois fatores de stresse na função: a ambiguidade na função, que ocorre quando o empregado não tem uma leitura clara do que a organização espera dele e o conflito na função, que ocorre quando o empregado recebe instruções incompatíveis de duas ou mais pessoas. O estudo demonstrou que se a organização tem uma elevada orientação para o cliente, os seus membros operacionalizam-na com uma orientação individual para o cliente, reduzindo-se os efeitos negativos dos fatores de stresse, proporcionando maior satisfação no trabalho e empenhamento organizacional. Também o estudo de Donavan et al. (2004) demonstrou que os empregados que experimentam níveis altos de OIC tornam-se mais empenhados com a organização porque se ajustam mais às exigências da função. A meta-análise realizada por Zablah et al. (2012) demonstrou uma relação positiva entre a OIC e o envolvimento dedicado e entusiástico dos empregados no serviço ao cliente, nomeadamente uma relação positiva com a satisfação no trabalho e com o empenhamento organizacional.

Neste sentido, verifica-se que a relação positiva da OIC com a satisfação no trabalho e o empenhamento organizacional se reflete na eficácia do desempenho e no gosto pelo trabalho de atendimento ao cliente (Donavan et al., 2004). Esta relação passa pelo ajustamento dos colaboradores às normas organizacionais, em particular, no âmbito do trabalho emocional, às regras de apresentação emocional.

3.3.2. Orientação individual para o cliente e estratégias de trabalho emocional

No presente estudo pretende-se perceber até que ponto a OIC influencia a escolha das estratégias de trabalho emocional, relação pouco fértil em quantidade na investigação. No entanto, de acordo com a conceptualização de Saxe e Weitz (1982) e com a revisão de literatura realizada, destacam-se algumas ideias que permitem indiciar essa possibilidade.

A OIC caracteriza-se pela predisposição dos empregados em atenderem às expetativas dos clientes, durante as interações com eles; envolve atividades e comportamentos voltados para o levantamento das necessidades e desejos do cliente e pressupõe atitudes e comportamentos orientados para a sua satisfação no curto e longo prazos (Saxe & Weitz, 1982).

As interações orientadas para o cliente afetam positivamente o desempenho dos empregados e o relacionamento entre ambos (Brown et al., 2002; Donavan et al., 2004; Yoo & Arnold, 2014; Zablah et al., 2012). Williams e Attaway (1996) descrevem a relação significativa entre os comportamentos individuais orientados para o cliente e a qualidade das relações desenvolvidas entre estes e os empregados, dando como exemplo o diálogo mais colaborativo nos dois sentidos.

Os empregados orientados para o cliente ajustam-se mais às exigências da função, ou seja, esforçam-se por uma exibição de expressões de acordo com as regras de apresentação emocional (Donavan et al., 2004).

A influência positiva da OIC na satisfação no trabalho sugere a experiência de sentimentos positivos por parte dos empregados que pode resultar na exibição de emoções positivas durante as interações com os clientes (Fisher, 2000; Pugh, 2001; Tsai & Huang, 2002). Além disso, sugere uma maior atenção e cooperação com as normas organizacionais e com melhores desempenhos, uma vez que os sentimentos dos empregados estão mais alinhados com aqueles que são esperados para o exercício das suas funções (Brief & Weiss, 2002).

A influência positiva da OIC no empenhamento organizacional evidencia que os empregados orientados para o cliente se identificam com os valores e normas organizacionais, envolvem-se neles e participam ativamente no alcance dos objetivos traçados (Mowday et al., 1979), com efeitos na realização de exibições emocionais congruentes com as esperadas pela organização.

Pelo exposto, parece-nos provável que um empregado orientado para o cliente, porque está disponível para perceber o que o cliente deseja e está focado na sua satisfação, exiba as emoções organizacionalmente desejadas através de estratégias de trabalho emocional, com ou sem esforço de regulação emocional. Parece-nos também provável que um empregado orientado para o cliente adote estratégias de apresentação emocional, baseadas na autenticidade da atuação por via da representação profunda ou da expressão de emoções genuínas.

CAPITULO 4 - CONTEXTUALIZAÇÃO, MODELO DE ANÁLISE E DEFINIÇÃO DE HIPÓTESES

4.1. Contextualização

As interações entre empregados e clientes constituem a característica mais marcante das atividades de prestação de serviços (Grönroos, 2001).

Na atividade turística esperam-se prestações de serviços afetivas que contribuam para gerar e manter emoções positivas nos clientes (Grandey, 2003; Kotler et al., 2006; Parasuraman et al., 1985). As interações afetivas contribuem para a satisfação dos clientes através da percepção da qualidade do serviço (Barger & Grandey, 2006).

A expressão de emoções positivas, por parte dos empregados de contacto, influencia os estados emocionais positivos dos clientes (Pugh, 2001; Tsai & Huang, 2002) e contribui para a percepção da qualidade global do serviço (Diefendorff & Richard, 2003; Tsai & Huang, 2002).

Nas organizações de serviços espera-se que os empregados exibam emoções positivas durante as interações com os clientes (Rafaeli & Sutton, 1987). Neste sentido, são definidas regras de apresentação emocional que orientam os empregados durante as interações com os clientes (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996; Rafaeli & Sutton, 1987). Por seu lado, os empregados tentam exibir as emoções adequadas para atingirem os seus objectivos profissionais (Grandey et al., 2005).

O trabalho emocional caracteriza-se pela apresentação das emoções apropriadas, por parte dos empregados, durante as interações com os clientes (Ashforth & Humphrey, 1993, Hochschild, 1983). Os empregados, para operacionalizarem o trabalho emocional, recorrem a estratégias que envolvem a experiência e a gestão das próprias emoções. Quando as emoções apropriadas são diferentes das emoções genuinamente sentidas, os empregados podem manipular as expressões faciais (representação superficial) ou manipular ativamente os próprios sentimentos (representação profunda). A representação profunda configura a autenticidade da exibição emocional (Grandey, 2003; Hochschild, 1983). Quando as emoções apropriadas coincidem com as emoções genuinamente sentidas, os empregados expressam as suas emoções genuínas. Tal como a representação profunda, a

expressão de emoções genuínas reflete-se na autenticidade da exibição emocional (Ashforth & Humphrey, 1993; Diefendorff et al., 2005; Grandey, 2000). A literatura tem evidenciado a importância da autenticidade da exibição emocional para a percepção da qualidade do serviço prestado (e.g., Grandey et al., 2005; Parasuraman et al., 1987; Tsai & Huang, 2002).

As estratégias de trabalho emocional envolvem a experiência e a gestão das próprias emoções. As emoções que os empregados sentem no trabalho exercem uma importante influência na expressão emocional (Rafaeli & Sutton, 1989; Sutton, 1991; VanMaanen & Kunda, 1989). Se ao nível da expressão emocional, a autenticidade da exibição, seja com ou sem regulação emocional, pode influenciar positivamente a qualidade do serviço prestado, ao nível da experiência emocional, o esforço de regulação emocional e a vulnerabilização do sentido de autenticidade podem gerar efeitos negativos tanto no bem-estar individual como nas atitudes face ao trabalho (Ashforth & Humphrey, 1993, Brotheridge & Lee, 2002; Grandey, 2003; Zapf & Holz, 2006).

A orientação para o cliente, organizacional e individual, promove a ideia de posicionar os interesses do cliente em primeiro lugar (Deshpandé et al., 1993; Donavan et al., 2004). Nas organizações de serviços, a orientação organizacional para o cliente é operacionalizada através dos empregados de contacto (Donavan et al., 2004).

Uma organização orientada para o cliente assenta em valores e crenças partilhados que valorizam, acima de tudo, a satisfação do cliente (Deshpandé et al., 1993) e institui normas de comportamento não só relacionadas com o levantamento dos problemas dos clientes e com o esforço por os resolver, como também com as exibições emocionais organizacionalmente desejadas (Pelham, 2009). Parece-nos provável que, numa cultura orientada para o cliente, os empregados exibam as emoções de acordo com as regras de apresentação emocional e, para isso, recorram a estratégias de trabalho emocional. Parece-nos igualmente expectável que, durante as interações com os clientes, os colaboradores estejam mais alinhados com as exigências organizacionais e exibam as emoções adequadas através de estratégias de apresentação emocional, relacionadas com a autenticidade da exibição emocional por via da representação profunda ou da expressão de emoções genuínas.

A orientação individual para o cliente caracteriza-se pela predisposição dos empregados em atenderem às expectativas dos clientes, durante os processos interactivos;

envolve atividades e comportamentos voltados para o levantamento das necessidades dos clientes e pressupõe atitudes e comportamentos orientados para a sua satisfação a curto e longo prazos (Saxe & Weitz, 1982). Parece-nos provável que um empregado, orientado para o cliente, porque está disponível para perceber o que estes desejam e está focado na sua satisfação, exiba as emoções organizacionalmente desejadas através de estratégias de trabalho emocional, com ou sem esforço de regulação emocional. Parece-nos também provável que um empregado, orientado para o cliente, adote estratégias de apresentação emocional baseadas na autenticidade da atuação, por via da representação profunda ou da expressão de emoções genuínas.

Tal como o trabalho emocional, a orientação para o cliente, nos dois níveis, produz efeitos no desempenho individual e nos sentimentos face ao trabalho (e.g., Franke & Park, 2006; Karatepe et al., 2007; Kohli & Jaworski, 1990; Pelham, 2009).

Argumenta-se que a temática do trabalho emocional pode ser enriquecida com a incorporação do conceito de orientação para o cliente. Se, por um lado, a orientação para o cliente pode relacionar-se com a escolha das estratégias de trabalho emocional, por outro, consideramos que os efeitos das duas dimensões podem ser influenciados por esta relação.

4.2. Modelo de análise

Neste subcapítulo apresenta-se o modelo de investigação, representado na Figura 4.

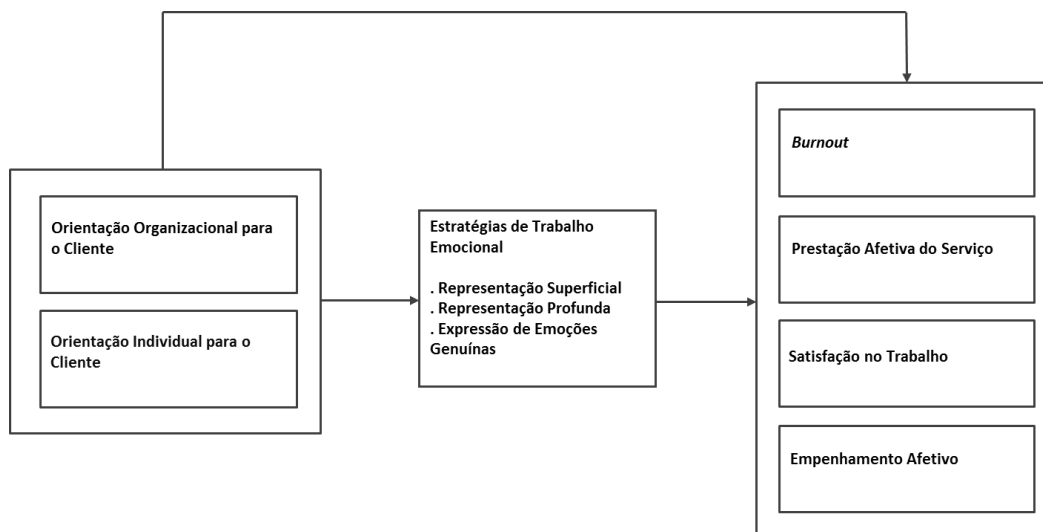


Figura 4: Modelo de análise

O modelo ilustra três questões que serão objeto de análise.

Em primeiro lugar a influência da orientação para o cliente (organizacional e individual) nas estratégias de trabalho emocional. Analisam-se dois níveis de orientação para o cliente: organizacional, que se caracteriza por uma cultura assente num conjunto de crenças que coloca os interesses do cliente em primeiro lugar (Deshpandé et al., 1993), e individual, que se consolida na disposição comportamental, focada na satisfação das necessidades dos clientes durante os processos interativos (Saxe & Weitz, 1982). Abordam-se três estratégias de trabalho emocional: representação superficial, representação profunda e expressão de emoções genuínas. A representação superficial caracteriza-se pela expressão mascarada das emoções requeridas, ou seja, concretiza-se quando os empregados expressam as emoções sem as sentirem. A representação profunda caracteriza-se pela expressão e experiência das emoções com base num processo de regulação emocional e concretiza-se quando os empregados não só expressam as emoções como também as sentem através do controlo da sua expressividade a par do esforço de modificação dos pensamentos e sentimentos (Grandey, 2000). A expressão de emoções genuínas caracteriza-se pela apresentação das emoções apropriadas, sem esforço de regulação emocional (Diefendorff et al., 2004).

Uma segunda questão remete-nos para a influência das estratégias de trabalho emocional no *burnout*, prestação afetiva do serviço, satisfação no trabalho e empenhamento afetivo. A literatura revela que as estratégias de trabalho emocional se refletem tanto no bem-estar dos empregados como na qualidade do desempenho individual.

Analisa-se os efeitos das estratégias de trabalho emocional no *burnout* e na prestação afetiva do serviço. Por outro lado, a literatura revela uma relação entre as estratégias de trabalho emocional e os sentimentos e as atitudes face ao trabalho e à organização. O modelo considera a influência das estratégias de trabalho emocional na satisfação no trabalho e no empenhamento afetivo.

Por fim, e em terceiro lugar, o papel mediador das estratégias de trabalho emocional na relação entre a orientação para o cliente (organizacional e individual) e as quatro consequências. Os investigadores têm demonstrado os efeitos da orientação organizacional e individual para o cliente, tanto na qualidade do desempenho individual, quanto nos sentimentos e atitudes dos empregados face ao trabalho. Com o propósito de perceber o papel do trabalho emocional na relação entre a orientação para o cliente (organizacional e individual) e as quatro consequências, considera-se a possibilidade das estratégias de trabalho emocional mediar a relação entre a orientação para o cliente (organizacional e individual) e o *burnout*, prestação afetiva do serviço, satisfação no trabalho e empenhamento afetivo.

4.3. Hipóteses

Com base na revisão de literatura, considera-se um conjunto de hipóteses que se inscreve nas três questões em estudo.

A primeira relaciona-se com a influência que a orientação para o cliente (organizacional e individual) pode ter na escolha das estratégias de trabalho emocional (representação superficial, representação profunda e expressão de emoções genuínas).

Formulam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1a: A orientação organizacional para o cliente influencia negativamente a representação superficial.

Hipótese 1b: A orientação organizacional para o cliente influencia positivamente a representação profunda.

Hipótese 1c: A orientação organizacional para o cliente influencia positivamente a expressão de emoções genuínas.

Hipótese 1d: A orientação individual para o cliente influencia negativamente a representação superficial.

Hipótese 1e: A orientação individual para o cliente influencia positivamente a representação profunda.

Hipótese 1f: A orientação individual para o cliente influencia positivamente a expressão de emoções genuínas.

A segunda relaciona-se com a influência das estratégias de trabalho emocional no *burnout*, prestação afetiva do serviço, satisfação no trabalho e empenhamento afetivo.

Formulam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 2a: A exaustão emocional é influenciada positivamente pela representação superficial; positivamente pela representação profunda; e negativamente pela expressão de emoções genuínas.

Hipótese 2b: A despersonalização é influenciada positivamente pela representação superficial; positivamente pela representação profunda; e negativamente pela expressão de emoções genuínas.

Hipótese 2c: A realização pessoal é influenciada negativamente pela representação superficial; negativamente pela representação profunda; e positivamente pela expressão de emoções genuínas.

Hipótese 2d: A prestação afetiva do serviço é influenciada negativamente pela representação superficial; positivamente pela representação profunda; e positivamente pela expressão de emoções genuínas.

Hipótese 2e: A satisfação no trabalho é influenciada negativamente pela representação superficial; positivamente pela representação profunda; e positivamente pela expressão de emoções genuínas.

Hipótese 2f: O empenhamento afetivo é influenciado negativamente pela representação superficial; positivamente pela representação profunda; e positivamente pela expressão de emoções genuínas.

Na terceira questão equaciona-se o papel mediador das estratégias de trabalho emocional na relação entre a orientação para o cliente (organizacional e individual) e o *burnout*, prestação afetiva do serviço, satisfação no trabalho e empenhamento afetivo.

Formulam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 3a: A relação entre a orientação organizacional para o cliente e a exaustão emocional é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.

Hipótese 3b: A relação entre a orientação organizacional para o cliente e a despersonalização é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.

Hipótese 3c: A relação entre a orientação organizacional para o cliente e a realização pessoal é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.

Hipótese 3d: A relação entre a orientação organizacional para o cliente e a prestação afetiva do serviço é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.

Hipótese 3e: A relação entre a orientação organizacional para o cliente e a satisfação no trabalho é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.

Hipótese 3f: A relação entre a orientação organizacional para o cliente e o empenhamento afetivo é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.

Hipótese 3g: A relação entre a orientação individual para o cliente e a exaustão emocional é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.

Hipótese 3h: A relação entre a orientação individual para o cliente e a despersonalização é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.

Hipótese 3i: A relação entre a orientação individual para o cliente e a realização pessoal é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.

Hipótese 3j: A relação entre a orientação individual para o cliente e a prestação afetiva do serviço é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.

Hipótese 3l: A relação entre a orientação individual para o cliente e a satisfação no trabalho é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.

Hipótese 3m: A relação entre a orientação individual para o cliente e o empenhamento afetivo é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.

CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA

5.1. Introdução

O presente capítulo apresenta a metodologia utilizada na investigação. Descreve-se o procedimento de recolha de dados, caracteriza-se a amostra e procede-se à descrição dos instrumentos utilizados bem como à análise das respetivas qualidades métricas.

5.2. Procedimento

Para a realização do estudo foram contactadas diversas organizações turísticas nacionais e de dimensão internacional. Das diferentes matrizes organizacionais possíveis as opções incidiram sobre as unidades hoteleiras e as agências de viagem.

Tendo em conta o objeto de estudo, a preocupação nuclear foi a da obtenção de uma amostra constituída por participantes no desempenho de funções de contacto direto ao cliente, designadamente rececionistas, empregados de mesa, bar e agentes de viagem.

5.2.1. Seleção das organizações

Contactaram-se os Diretores de Recursos Humanos de cada organização, no sentido de nos ser dada autorização para a realização do estudo e solicitar uma reunião para a apresentação da investigação.

Após esse contacto, foi realizado um encontro para descrever o trabalho a desenvolver, a par da finalidade do estudo. Paralelamente foi apresentado o questionário, bem como os adequados procedimentos para a sua aplicação e recolha.

Encontraram-se algumas dificuldades na obtenção da amostra, nomeadamente, pelas características das funções que os empregados de contacto exercem ou seja de atendimento ao cliente, o preenchimento do questionário torna-se difícil, situação que se agrava nos períodos de maior fluxo turístico. Foi necessário ter um número considerável de organizações para permitir obter uma amostra razoável para um estudo desta natureza.

5.2.2. Seleção dos participantes

Nesta fase, procedeu-se ao contacto com os Diretores Operacionais das organizações que aceitaram participar. Foi-lhes descrito os objetivos do estudo, apresentado o questionário e explicados os procedimentos necessários no processo de aplicação e recolha do questionário. Foram selecionados os colaboradores com funções de contacto direto a clientes, incluindo chefias. A seleção de empregados de nacionalidade estrangeira foi feita criteriosamente com a garantia de terem capacidade de interpretar o texto do questionário.

5.2.3. Aplicação e recolha do questionário

Após a seleção dos participantes, foi enviado um *e-mail* com um conjunto de instruções e com a definição do período de início e termo do processo.

Contudo, um conjunto de organizações acedeu ao nosso pedido de colaboração com a condição da aplicação do questionário ser feita em formato eletrónico. Nesse sentido, o questionário teve dois formatos: papel e eletrónico.

A conceção do questionário eletrónico foi realizada por uma empresa da especialidade nos seguintes termos:

- manutenção rigorosa do conteúdo do questionário original;
- criação de um *link* a ser aberto exclusivamente pelos respondentes selecionados;
- garantia de anonimato e confidencialidade das respostas;
- garantia de uma só resposta por cada respondente;
- possibilidade dos dados serem importados para a mesma base de dados do questionário em formato papel.

O processo de aplicação e recolha do questionário seguiu procedimentos específicos de acordo com o tipo de formato inicialmente definido.

Via correio, para cada Diretor Operacional, foi enviado um envelope com o seguinte conteúdo:

(a) Carta com a informação do conteúdo do envelope e instruções de aplicação e recolha do questionário;

(b) Um conjunto de exemplares do questionário, com base no número previsto de empregados de contacto em exercício na organização;

(c) Um envelope junto de cada questionário, a entregar a cada funcionário para garantia de anonimato e confidencialidade das suas respostas. De acordo com as instruções, deveriam colocá-lo numa “caixa” destinada para o efeito que deveria ficar num local acessível aos respondentes;

(d) Solicitou-se aos Diretores Operacionais o reenvio dos envelopes com os questionários quando o processo estivesse terminado.

Num universo de 47 organizações e 403 potenciais respondentes, foram recebidas 247 respostas em formato papel.

Via online, foi enviado um *e-mail* dirigido aos empregados de contacto seleccionados com:

- (a) Informação sobre a natureza do estudo;
- (b) Garantia de confidencialidade e anonimato;
- (c) Instruções de preenchimento;
- (d) *Link* de acesso ao questionário.

As respostas ao questionário eletrónico entraram numa base de dados concebida para o efeito. Num universo de 17 organizações e 338 potenciais respondentes, foram recebidas 50 respostas em formato eletrónico.

Nos dois formatos, num universo de 64 organizações e 741 potenciais respondentes foram recebidas 297 respostas.

Foram eliminados 14 questionários que obedeciam aos seguintes critérios de exclusão:

- (a) Funções que não correspondiam ao perfil pretendido;
- (b) Padrão de resposta *missing values* na totalidade da escala;
- (c) Preenchimento deficiente: para os casos de 1 a 3 *missing values*, utilizou-se o método de imputação atribuindo-lhes o valor médio dos restantes itens (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998);
- (d) Padrão de resposta incoerente ao longo do questionário (e.g., respostas que apresentavam valores nos extremos opostos, em itens com o mesmo conteúdo avaliativo;
- (e) Antiguidade, na função e na organização, menor que 3 meses.

O período de aplicação e recolha dos questionários decorreu entre janeiro e setembro de 2012.

5.3. Amostra

Consideraram-se 283 participantes de organizações turísticas, dos quais 203 são colaboradores de unidades hoteleiras e 80 são empregados de agência de viagens, com funções de contacto direto ao cliente (empregados de receção de hotel, empregados de mesa e bar e agentes de viagem) e oriundos de diversas regiões de Portugal (e.g., Algarve; Alto Alentejo, Baixo Alentejo, Beira Alta, Beira Baixa, Beira Litoral, Douro Litoral, Estremadura, Madeira, Minho, Ribatejo, S. Miguel, Terceira e Trás-os-Montes).

No processo de amostragem por conveniência (Hill & Hill, 2002) foram recolhidos e validados 233 questionários em formato papel, e 50 obtidos via *online* (Tabela 1).

Tabela 1: Caracterização da amostra segundo área de atividade e formato de recolha de dados

	Formato de recolha de dados		Total
	Eletrónico	Papel	
Área de atividade	Unidades hoteleiras	153	203
	Agências de viagem	80	80
Total		233	283

5.3.1. Caracterização da amostra

Na Tabela 2 são retratadas as características sociodemográficas da amostra: sexo, idade, habilitações académicas, estado civil e nacionalidade.

Tabela 2: Caracterização sócio-demográfica da amostra

		N	%	% Válida
Sexo	Feminino	160	56.5	59.7
	Masculino	108	38.2	40.3
	Omissos	15	5.3	
	Total	283	100.0	
Idade	<20 Anos	3	1.1	1.1
	[20 - 29] Anos	58	20.5	21.6
	[30 - 39] Anos	95	33.6	35.3
	[40 - 49] Anos	63	22.3	23.4
	[50 - 59] Anos	43	15.2	16.0
	≥60 Anos	7	2.5	2.6
	Omissos	14	4.9	
	Total	283	100.0	
Habilitações	Até 3º ciclo do ensino básico	77	27.2	31.8
	Ensino secundário	95	33.6	39.3
	Licenciatura	67	23.7	27.7
	Mestrado	3	1.1	1.2
	Omissos	41	14.5	
	Total	283	100.0	
Estado Civil	Solteiro(a)	92	32.5	34.5
	Casado(a) / União de facto	151	53.4	56.6
	Divorciado(a)	20	7.1	7.5
	Viúvo(a)	4	1.4	1.5
	Omissos	16	5.7	
	Total	283	100.0	
Nacionalidade	Portuguesa	262	92.6	98.1
	Outra	5*	1.8	1.9
	Omissos	16	5.7	
	Total	283	100.0	

*Bielorrussa; Brasileira; Ucraniana; Venezuelana; um participante não especificou

Relativamente ao sexo, existe uma certa equidade na representação dos seus dois grupos, sendo 56.5% dos participantes do género feminino. A idade compreendida no intervalo (30 a 39 anos) é a que apresenta maior representatividade na amostra (33.6%). Ao nível das habilitações académicas, 27.2% dos inqueridos apresentam qualificações inferiores ao nível do ensino secundário e 33,6% possuem o ensino secundário. Apenas 24.8% da amostra possui estudos ao nível do ensino superior.

Na Tabela 3 são apresentadas as características profissionais da amostra: função, antiguidade na função, antiguidade na organização, vínculo laboral, trabalho por turnos e nº de horas de trabalho diárias.

Tabela 3: Caracterização profissional da amostra

		N	%	% Válida
Função	Rececionista	102	36.0	38.9
	Empregado de Bar e Mesa	73	25.8	27.0
	Agente de Viagem	75	26.5	28.6
	Animador Desportivo	5	1.8	1.9
	Outra	7	2.5	2.7
	Omissos	21	7.4	
	Total	283	100.0	
Antiguidade na Função	Inferior a 1 Ano	8	2.8	3.1
	[1 - 5] Anos	82	29.0	31.7
	[5 - 8] Anos	27	9.5	10.4
	Mais de 8 Anos	142	50.2	54.8
	Omissos	24	8.5	
	Total	183	100.0	
Antiguidade na Organização	Inferior a 1 Ano	10	3.5	3.9
	[1 - 5] Anos	55	19.4	21.2
	[5 - 8] Anos	33	11.7	12.7
	Mais de 8 Anos	161	56.9	62.2
	Omissos	24	8.5	
	Total	283	100.0	
Vínculo Laboral	Contrato sem termo (efetivo)	200	70.7	76.3
	Contrato a termo certo	56	19.8	21.4
	Trabalho independente (recibos verdes)	1	.4	.4
	Contrato empresa de trabalho temporário	4	1.4	1.5
	Estagiário	1	.4	.4
	Omissos	21	7.4	
	Total	283	100.0	
Trabalho por Turnos	Não	125	44.2	47.7
	Sim	137	48.4	52.3
	Omissos	21	7.4	
	Total	283	100.0	
Nº. de horas de trabalho diárias	Menos de 8 Horas	51	18.0	19.0
	[8 a 9] Horas	171	60.4	63.8
	[9 a 10] Horas	32	11.3	11.9
	Mais de 10 Horas	14	4.9	5.2
	Omissos	15	5.3	
	Total	283	100.0	

Em relação ao tipo de função, verifica-se que a categoria de rececionista é a função com maior representatividade (36.0%). Foi também possível apurar os valores médios da antiguidade na organização e na função com valores médios de 13,29 anos e 11,60 anos, respetivamente. A antiguidade na função e na organização, compreendida no intervalo (mais de 8 anos) é a que apresenta maior representatividade na amostra (50.2% e 56.9%), respetivamente.

Ao nível do vínculo laboral, o contrato sem termo (efetivo) apresenta o maior relevo (70.7%). No que diz respeito ao trabalho por turnos, é praticamente igual o número de participantes que na sua função pratica turnos comparativamente a um horário regular. O número de horas de trabalho diárias, que habitualmente os participantes desempenham, situa-se entre as 8 e 9 horas.

5.4. Instrumentos de medida e qualidades métricas

A avaliação das dimensões do modelo proposto foi realizada através de um questionário constituído por 9 instrumentos com um total de 71 itens.

5.4.1. Procedimentos prévios

Foi efetuada uma pesquisa em artigos publicados a adaptações portuguesas dos instrumentos selecionados. Não foram encontradas versões portuguesas de alguns instrumentos de medida, pelo que se seguiu com os procedimentos de tradução e adaptação para a população portuguesa por forma a obterem-se versões comparáveis às originais e, em particular, às especificidades da amostra em estudo.

Os itens foram sujeitos à *doubleback-translation*, técnica utilizada para permitir o desenvolvimento de uma versão comparável à original (Green & White, 1976). O processo envolveu quatro fases. Na primeira, foram traduzidos de inglês para português. Na segunda, foram traduzidos de novo para inglês por uma segunda tradutora (Brislin, 1970). Na terceira fase, ambas as tradutoras discutiram em conjunto discrepâncias entre o original e a tradução. Por fim, a versão final foi analisada e discutida numa entrevista com uma profissional de turismo com formação superior em Línguas e Literaturas Modernas, onde se efetuaram determinados ajustes, acrescentando alguns pormenores e procedendo a alterações semânticas tendo em vista tornar as afirmações mais claras, inequívocas e adequadas ao contexto profissional dos inquiridos.

A avaliação da adequação e compreensão dos instrumentos de medida foi feita através de um pré-teste. O questionário foi submetido a um grupo de 14 participantes com o perfil da amostra (Gil, 1999). Foi avaliada a reação geral ao questionário, tendo como critérios o tempo de resposta e a compreensão dos itens. O preenchimento do questionário levou aproximadamente quinze minutos. As medidas foram discutidas com os

participantes, item a item, com o objetivo de se aferir se estes os entendiam de acordo com o significado pretendido, por outras palavras, se não havia discrepância no entendimento dos itens entre os participantes. Foram anotadas as dificuldades encontradas e, com base nas respostas dos participantes, foram reformulados os respetivos itens (e.g., redação de palavras e/ou expressões sinónimas).

Finalmente passou-se à redação definitiva dos itens e à versão final do questionário (Anexo 1).

5.4.2. Descrição e análise das qualidades métricas dos instrumentos de medida

Nesta secção descrevem-se os instrumentos de medida utilizados e analisam-se as respetivas qualidades métricas que foram avaliadas através da análise da sensibilidade dos itens e dimensões, estrutura interna e fiabilidade.

Para o tratamento estatístico dos dados foram utilizados os *softwares* Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) (v.19) e Analysis of Moments Structures (AMOS) (v.19).

A sensibilidade dos itens e dimensões foi avaliada através do cálculo dos índices de assimetria e achatamento, de forma a apurar a distribuição normal dos resultados. A variabilidade dos resultados e a capacidade de discriminação do item/dimensão são características que permitem avaliar a sua sensibilidade. Neste sentido, os itens/dimensões permitem discriminar os participantes com diferentes níveis relativamente às medidas em estudo. Os itens/dimensões foram considerados robustos quando não apresentavam valores reveladores de desvios grosseiros à distribuição normal, i.e., Assimetria $<|3|$ e Achatamento $<|8|$ (Kline, 2011). Foi de igual modo verificado se os itens apresentavam respostas em todas as categorias (1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente” ou 0 = nunca a 6 = todos os dias) abrangendo a amplitude total da escala de medida (1 a 5 ou 0 a 6 em função da escala).

A estrutura interna (validade das escalas) foi verificada através da análise fatorial confirmatória (AFC). Esta técnica permite analisar o ajustamento dos dados empíricos a um modelo definido *a priori*, ou seja, testar a validade do modelo teórico (Byrne, 2001). A utilização da AFC exige a validação de pressupostos de forma a não comprometer o enviesamento dos resultados obtidos. O diagnóstico de possíveis *outliers* multivariados (observações que se afastam da tendência da maioria das observações) foi realizado pela

estatística “*Distância de Mahalanobis*” (D^2) (Marôco, 2010). Sempre que surgiu a presença de *outliers* (p_1 e $p_2 < 0.05$), a AFC foi realizada sem os respectivos casos. De igual modo, foram avaliados os índices de modificação para apurar um melhor ajustamento do modelo como é apresentado na Tabela 4. Nas situações em que o modelo apresentava ganhos significativos no seu ajustamento, foram correlacionados os erros de medida. Contudo, a adição ao modelo das trajetórias entre os resíduos assinalados ocorreu apenas entre os que pertenciam à mesma dimensão (nas escalas multidimensionais) que se fundamenta pelo conteúdo semelhante que cada par de erros apresenta pela pertença ao mesmo fator (Byrne, 2001).

Tabela 4: Índices de qualidade de ajustamento

Índice	Valores de Referência (Byrne, 2001; Marôco, 2010, p. 51)
χ^2/p	Quanto menor, melhor
χ^2/df	> 5 – Ajustamento mau [2;5] – Ajustamento sofrível [1;2] – Ajustamento bom ≈ 1 – Ajustamento muito bom
CFI (Comparative Fit Index)	< .8 – Ajustamento mau
GFI (Goodness-of-Fit Index)	[.8;.9] – Ajustamento sofrível [.9;.95] – Ajustamento bom $\geq .95$ – Ajustamento muito bom
PCFI (Parsimony CFI)	
PGFI (Parsimony GFI)	< .6 – Ajustamento mau [.6;.8] – Ajustamento bom $\geq .8$ – Ajustamento muito bom
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	> .10 – Ajustamento inaceitável [.05;.10] – Ajustamento bom $\leq .05$ – Ajustamento muito bom $p\text{-value} \geq .05$
AIC (Akaike Information Criterion)	
BCC (Browne-Cudeck Criterion)	Comparação de modelos. Quanto menor, melhor
MECVI	

* df – graus de liberdade

Analisada a qualidade do ajustamento global do modelo, foi apurado o ajustamento local. Verificou-se se os itens apresentavam pesos fatoriais significativos ($\lambda \geq .5$) e consequentemente uma percentagem de variância explicada adequada ($R^2 \geq .5$) (Marôco, 2010).

A estrutura interna foi verificada apenas nas medidas que apresentavam inicialmente um número superior a 3 itens, garantindo assim a presença de múltiplos indicadores na

operacionalização das variáveis latentes (Marôco, 2010). Nas medidas onde não foi verificada a premissa anterior, as qualidades métricas recaíram apenas sobre o estudo da sensibilidade dos itens e respetiva dimensão.

A fiabilidade foi avaliada através da consistência interna, com o indicador *Alpha de Cronbach*. A fiabilidade permite analisar a proporção de variância nos resultados que é devida à dimensão que se pretende medir ou, por outro lado, que parte da variância de um resultado é atribuível a erro. As medidas revelam uma boa consistência interna com $\alpha > .7$ (Marôco & Garcia-Marques, 2006; Nunnally & Bernsetin, 1994). Contudo, alguns autores (e.g., Hair et al., 1998) demonstram que valores superiores a 0.55 são aceitáveis em estudos de natureza confirmatória. Adicionalmente foram calculados outros indicadores estatísticos (correlação item-total e *Alpha de Cronbach* se o item for eliminado) que permitissem identificar eventuais itens problemáticos.

Procede-se de seguida à descrição e análise das qualidades métricas de cada um dos instrumentos de medida utilizados.

5.4.2.1. Representação Superficial

A Representação Superficial foi avaliada com uma medida adaptada de Diefendorff et al. (2005) com 7 itens (questões 1, 4, 7, 8, 10, 13, 14) e mede quanto os empregados falseiam as emoções durante o seu dia de trabalho nas interações com os clientes. Os participantes responderam numa escala de 5 pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente).

Foi analisada a sensibilidade dos itens da escala da Representação Superficial verificando-se que a totalidade dos itens apresenta valores normais de assimetria e achatamento $<|3|$ e $<|8|$ (Kline, 2011), como se verifica na Tabela 5.

Tabela 5: Normalidade dos itens - Representação Superficial

	N		Mediana	Assimetria	Erro padrão da assimetria	Achatamento	Erro padrão do achatamento	Mínimo	Máximo
	Válidos	Omissos							
Item 1	274	9	4	-.35	.15	-.91	.29	1	5
Item 2	276	7	3	.23	.15	-.69	.29	1	5
Item 3	277	6	2	.33	.15	-.34	.29	1	5
Item 4	275	8	3	.15	.15	-.65	.29	1	5
Item 5	276	7	3	.25	.15	-.59	.29	1	5
Item 6	277	6	3	.13	.15	-.60	.29	1	5
Item 7	278	5	3	-.11	.15	-.77	.29	1	5

Quanto à estrutura interna, observa-se que todos os itens apresentam pesos fatoriais significativos ($\lambda \geq .5$), (Figura 5).

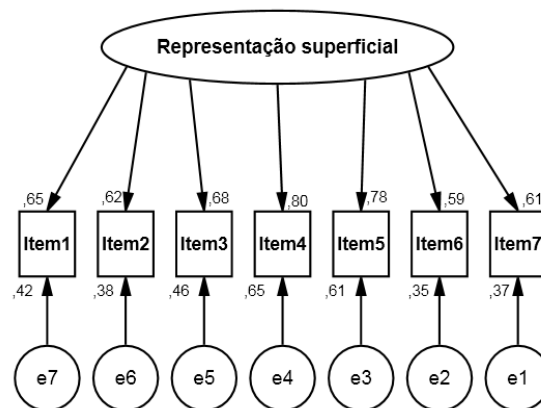


Figura 5: Análise fatorial confirmatória - Representação Superficial

Os índices de qualidade de ajustamento global do modelo apresentam-se na generalidade bons, como se observa na Tabela 6.

Tabela 6: Índices de qualidade de ajustamento do modelo - Representação Superficial

Índice	Modelo RS
χ^2/df	3.74 (Ajustamento sofrível)
CFI (Comparative Fit Index)	.95 (Ajustamento muito bom)
GFI (Goodness-of-Fit Index)	.95 (Ajustamento muito bom)
PCFI (Parsimony CFI)	.63 (Ajustamento bom)
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	.09 $p = 0.003$ (Ajustamento bom)

Em relação à fiabilidade verificamos que apresenta um *Alpha* de Cronbach de 0.85 (Tabela 7).

Tabela 7: Consistência interna da escala - Representação Superficial

Nº Itens	Item	Correlação Item-Total	Alpha se o item for eliminado	Alpha
7	1	.59	.84	0.85
	2	.57	.84	
	3	.62	.83	
	4	.73	.82	
	5	.70	.82	
	6	.55	.84	
	7	.57	.84	

Por fim, foi analisada a sensibilidade da dimensão da Representação Superficial, que apresenta valores de assimetria e achatamento $<|3|$ e $<|8|$ como se verifica na Tabela 8.

Tabela 8: Sensibilidade da dimensão - Representação Superficial

Média		2.81
Mediana		2.86
Desvio Padrão		.78
Assimetria		-.02
Erro padrão da assimetria		.15
Achatamento		-.19
Erro padrão do achatamento		.30
Mínimo		1.00
Máximo		4.86
	25	2.14
Percentis	50	2.86
	75	3.29

5.4.2.2. Representação Profunda

A Representação Profunda foi avaliada usando uma medida adaptada de Diefendorff et al. (2005) com 4 itens (questões 3, 5, 11, 12) e mede até que ponto os empregados modificam as emoções que sentem para apresentarem as emoções requeridas. Os participantes responderam numa escala de 5 pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente).

Foi analisada a sensibilidade dos itens da escala da Representação Profunda verificando-se que a totalidade dos itens apresenta valores normais de assimetria e achatamento $<|3|$ e $<|8|$ (Kline, 2011) respetivamente, como se verifica na Tabela 9.

Tabela 9: Normalidade dos itens - Representação Profunda

	N		Mediana	Assimetria	Erro padrão da assimetria	Achatamento	Erro padrão do achatamento	Mínimo	Máximo
	Válidos	Omissos							
Item 1	277	6	4	-.55	.15	-.30	.29	1	5
Item 2	277	6	3	-.06	.15	-.70	.29	1	5
Item 3	269	14	4	-.32	.15	-.79	.30	1	5
Item 4	273	10	3	-.29	.15	-.67	.29	1	5

Quanto à estrutura interna da escala da Representação Profunda, observa-se que, apesar de garantir o ajustamento global do modelo (Tabela 10), os itens 1 e 2 (questões 3 e 5, respetivamente) apresentam valores de variância explicada bastante reduzidos (3% e 21% respetivamente) como se observa na Figura 6. Estes itens não foram contemplados nas análises posteriores.

Tabela 10: Índices de qualidade de ajustamento do modelo - Representação Profunda

Índice	Modelo RP
χ^2/df	3.35 (Ajustamento sofrível)
CFI (Comparative Fit Index)	.99 (Ajustamento muito bom)
GFI (Goodness-of-Fit Index)	.99 (Ajustamento muito bom)
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	.05 $p = .393$ (Ajustamento muito bom)

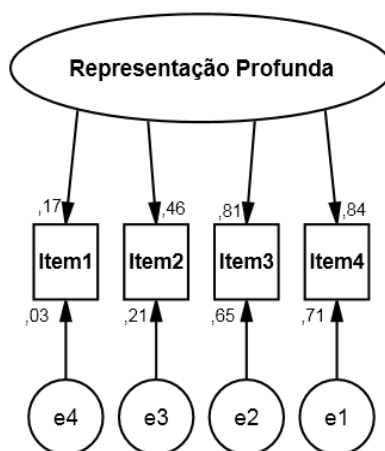


Figura 6: Análise fatorial confirmatória - Representação Profunda

No que diz respeito à fiabilidade, observa-se que a escala da Representação Profunda apresenta um coeficiente de *Alpha* de Cronbach de 0.81 (Tabela 11).

Tabela 11: Consistência interna - Representação Profunda

Nº Itens	Item	Correlação Item-Total	<i>Alpha</i>
2	3	.68	.81
	4	.68	

Quanto à sensibilidade da dimensão da Representação Profunda, observa-se que apresenta valores normais de assimetria e achatamento $<|3|$ e $<|8|$ (Tabela 12).

Tabela 12: Sensibilidade da dimensão - Representação Profunda

Média		3.26
Mediana		3.26
Desvio Padrão		.96
Assimetria		-.29
Erro padrão da assimetria		.15
Achatamento		-.42
Erro padrão do achatamento		.29
Mínimo		1.00
Máximo		5.00
	25	2.61
Percentis	50	3.26
	75	4.00

5.4.2.3. Expressão de Emoções Genuínas

A Expressão de Emoções Genuínas foi avaliada com uma medida adaptada de Diefendorff et al. (2005) com 3 itens (questões 2, 6, 9) e mede até que ponto os empregados expressam as emoções genuinamente sentidas. Os participantes responderam numa escala de 5 pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente).

Foi avaliada a sensibilidade dos itens da escala da Expressão de Emoções Genuínas, observando-se que a totalidade dos itens apresenta valores normais de assimetria e achatamento $<|3|$ e $<|8|$, (Tabela 13).

Tabela 13: Normalidade dos itens - Expressão de Emoções Genuínas

	N		Mediana	Assimetria	Erro padrão da assimetria	Achatamento	Erro padrão do achatamento	Mínimo	Máximo
	Válidos	Omissos							
Item 1	276	7	3	.01	.15	-.78	.29	1	5
Item 2	275	8	4	-.42	.15	-.22	.29	1	5
Item 3	278	5	4	-.33	.15	-.40	.29	1	5

No que diz respeito à fiabilidade, observa-se que a escala da Expressão de Emoções Genuínas apresenta um coeficiente de *Alpha* de Cronbach de 0.69 (Tabela 14).

Tabela 14: Consistência interna - Expressão de Emoções Genuínas

Dimensão	Nº Itens	Item	Correlação Item-Total	Alpha se o item for eliminado	Alpha
Expressão de Emoções Genuínas	3	1	.42	.73	.69
		2	.58	.50	
		3	.53	.57	

Em relação à sensibilidade da dimensão da Expressão de Emoções Genuínas, observa-se que apresenta valores normais de assimetria e achatamento $<|3|$ e $<|8|$, (Tabela 15).

Tabela 15: Sensibilidade da dimensão - Expressão de Emoções Genuínas

Média	3.43
Mediana	3.33
Desvio Padrão	.75
Assimetria	-.07
Erro padrão da assimetria	.15
Achatamento	-.47
Erro padrão do achatamento	.30
Mínimo	1.67
Máximo	5.00
	25
	3.00
Percentis	50
	3.33
	75
	4.00

5.4.2.4. Orientação Individual para o Cliente

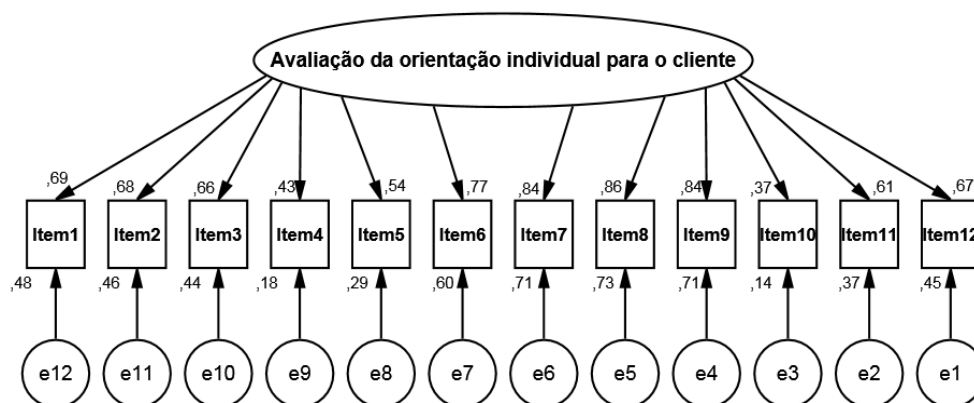
A Orientação Individual para o Cliente foi avaliada com uma medida adaptada de Saxe e Weitz (1982) com 12 itens (questões 15 a 26) e mede o grau em que o empregado de contacto se envolve no serviço orientado para o cliente. Os participantes responderam numa escala de 5 pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente).

Foi avaliada a sensibilidade dos itens da escala da Orientação Individual para o Cliente, observando-se que a totalidade dos itens apresenta valores normais de assimetria e achatamento $<|3|$ e $<|8|$ (Kline, 2011), respetivamente (Tabela 16).

Tabela 16: Normalidade dos itens - Orientação Individual para o Cliente

	N		Mediana	Assimetria	Erro padrão da assimetria	Achatamento	Erro padrão do achatamento	Mínimo	Máximo
	Válidos	Omissos							
Item 1	279	4	5	-.76	.15	.26	.29	2	5
Item 2	280	3	5	-.97	.15	1.29	.29	2	5
Item 3	277	6	5	-1.19	.15	2.40	.29	1	5
Item 4	275	8	4	-.97	.15	.99	.29	1	5
Item 5	280	3	4	-.82	.15	.8	.29	1	5
Item 6	280	3	4	-.64	.15	.86	.29	2	5
Item 7	279	4	4	-.21	.15	-.86	.29	2	5
Item 8	280	3	5	-.63	.15	.09	.29	2	5
Item 9	280	3	4	-.35	.15	-.93	.29	2	5
Item 10	280	3	4	-.56	.15	.31	.29	1	5
Item 11	279	4	4	-.40	.15	.07	.29	2	5
Item 12	280	3	4	-.66	.15	1.36	.29	2	5

Analísada a estrutura interna da escala de Orientação Individual para o Cliente, foram excluídos os itens 4 e 10 (questões 18 e 24), por apresentarem pesos fatoriais pouco significativos (Figura 7).

**Figura 7: Análise fatorial confirmatória - Orientação Individual para o Cliente**

Foram correlacionados os erros de modo a permitir um melhor ajustamento do modelo como se verifica na Figura 8. Na tabela 17 é possível verificar que o 2º modelo apresenta índices de qualidade de ajustamento superiores ao modelo original.

Tabela 17: Índices de qualidade de ajustamento do modelo - Orientação Individual para o Cliente

Índice	Modelo sem correlação entre erros	Modelo com correlação entre erros
		(sem itens 4 e 10)
$\chi^2; p$	$\chi^2_{(54)} = 267.95; p < .01$	$\chi^2_{(32)} = 98.14; p < 0.01$
χ^2/df	4.96	2.88
	(Ajustamento sofrível)	(Ajustamento sofrível)
CFI	.88	.96
(Comparative Fit Index)	(Ajustamento sofrível)	(Ajustamento muito bom)
GFI	.86	.94
(Goodness-of-Fit Index)	(Ajustamento sofrível)	(Ajustamento muito bom)
PCFI	.72	.73
(Parsimony CFI)	(Ajustamento bom)	(Ajustamento bom)
RMSEA	.12	.08
(Root Mean Square Error of Approximation)	$p < .01$	$p = .03$
	(Ajustamento inaceitável)	(Ajustamento bom)
AIC		
(Akaike Information Criterion)	315.95	140.18
BCC		
(Browne-Cudeck Criterion)	318.27	141.84
MECVI	1.30	.50

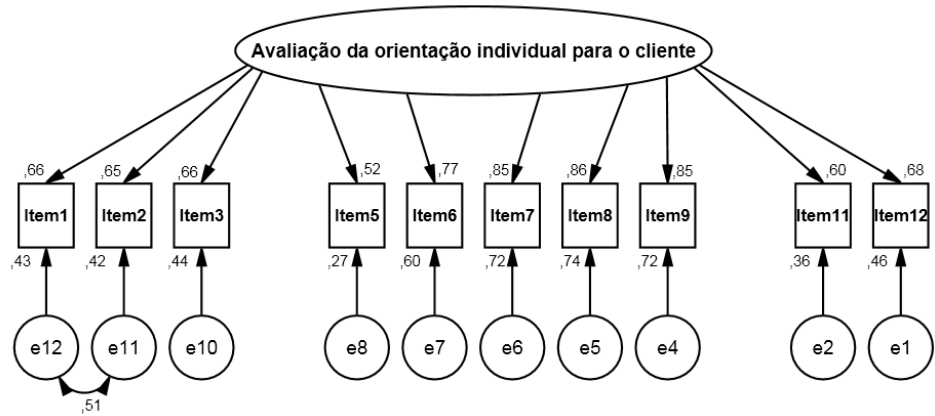


Figura 8: Análise fatorial confirmatória da escala da Orientação Individual para o Cliente sem os itens 4 e 10

No que diz respeito à fiabilidade, observa-se que apresenta um coeficiente de *Alpha* de Cronbach de 0.91 (Tabela 18).

Tabela 18: Consistência interna da dimensão - Orientação Individual para o Cliente

Nº Itens	Item	Correlação Item-Total	Alpha se o item for eliminado	Alpha
10	1	.67	.90	.91
	2	.66	.90	
	3	.62	.90	
	5	.51	.91	
	6	.71	.89	
	7	.81	.89	
	8	.81	.89	
	9	.78	.89	
	11	.58	.90	
	12	.63	.90	

Quanto à sensibilidade da dimensão da Orientação Individual para o Cliente, verificamos que apresenta valores normais de assimetria e achatamento $<|3|$ e $<|8|$ (Tabela 19).

Tabela 19: Sensibilidade da dimensão - Orientação Individual para o Cliente

Média	4.39
Mediana	4.34
Desvio Padrão	.45
Assimetria	-.31
Erro padrão da assimetria	.15
Achatamento	-.13
Erro padrão do achatamento	.29
Mínimo	2.70
Máximo	5.00
	25
	4.00
Percentis	50
	4.34
	75
	4.80

5.4.2.5. Prestação Afetiva do Serviço

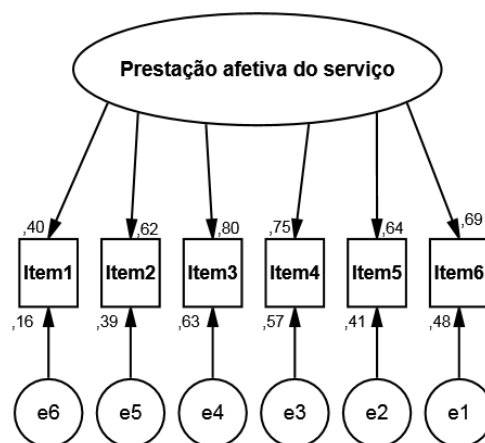
A Prestação Afetiva do Serviço foi avaliada usando uma medida adaptada de Grandey (2003) com 6 itens (questões 27 a 32) e mede o grau em que as interações com os clientes são baseadas na expressão de emoções positivas. Os participantes responderam numa escala de 5 pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente).

Foi analisada a sensibilidade dos itens da escala da Prestação Afetiva do Serviço, observando-se que a totalidade dos itens apresenta valores normais de assimetria e achatamento $<|3|$ e $<|8|$ (Tabela 20).

Tabela 20: Normalidade dos itens - Prestação Afetiva do Serviço

	N		Mediana	Assimetria	Erro padrão da assimetria	Achatamento	Erro padrão do achatamento	Mínimo	Máximo
	Válidos	Omissos							
Item 1	278	5	4	-.37	.15	-.48	.29	2	5
Item 2	279	4	4	-.03	.15	-.42	.29	3	5
Item 3	279	4	4	-.47	.15	.26	.29	2	5
Item 4	280	3	5	-.59	.15	-.67	.29	3	5
Item 5	274	9	5	-.66	.15	.13	.29	2	5
Item 6	272	11	4	-.40	.15	-.39	.29	2	5

Analisada a estrutura interna da escala, foi eliminado o item 1 (questão 27) e correlacionados os erros e1↔e2, o que permitiu superar o ajustamento inaceitável indicado pelo valor RMSEA, como se observa na Tabela 21 e Figuras 9 e 10.

**Figura 9: Análise fatorial confirmatória - Prestação Afetiva do Serviço****Tabela 21: Índices de qualidade de ajustamento do modelo - Prestação Afetiva do Serviço**

Índice	Modelo sem correlação entre erros	Modelo com correlação entre erros e sem item 1
$\chi^2 : p$	$\chi^2_{(9)} = 40.71; p < .01$	$\chi^2_{(4)} = 10.90; p = .03$
χ^2 / gl	4.52 (Ajustamento sofrível)	2.73 (Ajustamento sofrível)
CFI (Comparative Fit Index)	.94 (Ajustamento bom)	.99 (Ajustamento muito bom)
GFI (Goodness-of-Fit Index)	.95 (Ajustamento muito bom)	.98 (Ajustamento muito bom)
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	.11 $p = .002$ (Ajustamento inaceitável)	.08 $p = .162$ (Ajustamento bom)
AIC (Akaike Information Criterion)	64.71	32.91
BCC (Browne-Cudeck Criterion)	65.32	33.39
MECVI	0.23	0.12

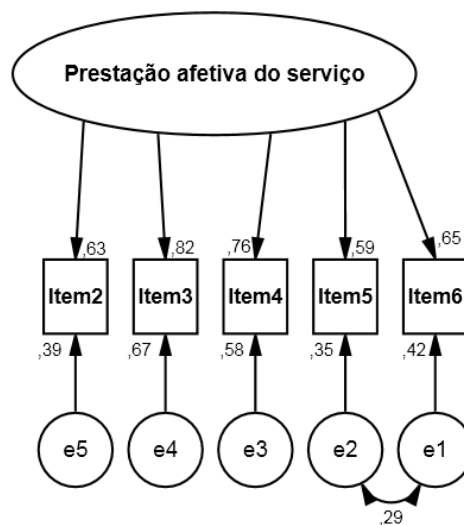


Figura 10: Análise fatorial confirmatória da escala prestação afetiva do serviço sem o item 1 e erros correlacionados

Em relação à fiabilidade da escala verificamos que apresenta um *Alpha* de Cronbach de 0.83 (Tabela 22).

Tabela 22: Consistência interna da dimensão - Prestação Afetiva do Serviço

Nº Itens	Item	Correlação Item-Total	<i>Alpha</i> se o item for eliminado	<i>Alpha</i>
5	2	.54	.82	.83
	3	.70	.77	
	4	.67	.78	
	5	.59	.80	
	6	.63	.79	

Quanto à sensibilidade da dimensão, observa-se que a dimensão apresenta valores normais de assimetria e achatamento $<|3|$ e $<|8|$ (Tabela 23).

Tabela 23: Sensibilidade da dimensão - Prestação Afetiva do Serviço

Média	4.23
Mediana	4.17
Desvio Padrão	.46
Assimetria	-.14
Erro padrão da assimetria	.15
Achatamento	-.38
Erro padrão do achatamento	.30
Mínimo	3.00
Máximo	5.00
	25
	4.00
Percentis	50
	4.17
	75
	4.67

5.5.2.6. Orientação Organizacional para o Cliente

A Orientação Organizacional para o Cliente foi avaliada usando uma medida adaptada de Deshpandé et al. (1993) com 9 itens (questões 33 a 41) e mede a percepção do grau em que a organização está orientada para o cliente. Os participantes responderam numa escala de 5 pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente).

Foi analisada a sensibilidade dos itens da escala da Orientação Organizacional para o Cliente, observando-se que a totalidade dos itens apresenta valores normais de assimetria e achatamento $<|3|$ e $<|8|$ (Tabela 24).

Tabela 24: Normalidade dos itens - Orientação Organizacional para o Cliente

	N		Mediana	Assimetria	Erro padrão da assimetria	Achatamento	Erro padrão do achatamento	Mínimo	Máximo
	Válidos	Omissos							
Item 1	278	5	4	-.97	0.15	.93	.29	1	5
Item 2	277	6	4	-.75	0.15	.38	.29	1	5
Item 3	277	6	4	-.43	0.15	-.26	.29	1	5
Item 4	276	7	4	-1.00	0.15	1.53	.29	1	5
Item 5	277	6	4	-.44	0.15	-.12	.29	1	5
Item 6	274	9	4	-.51	0.15	.16	.29	1	5
Item 7	276	7	4	-.43	0.15	-.32	.29	1	5
Item 8	273	10	3	-.025	0.15	.14	.29	1	5
Item 9	277	6	4	-1.04	0.15	2.74	.29	1	5

Foi analisada a estrutura interna da escala da Orientação Organizacional para o Cliente e uma vez mais, foram correlacionados os erros que permitiu melhorar significativamente a qualidade de ajustamento do modelo (Tabela 25 e Figura 11).

Tabela 25: Índices de qualidade de ajustamento do modelo - Orientação Organizacional para o Cliente

Índice	Modelo sem correlação entre erros	Modelo com correlação entre erros
$\chi^2; p$	$\chi^2_{(27)} = 166.38; p < 0.01$	$\chi^2_{(21)} = 61.24; p < 0.01$
χ^2/gl	6.16 (Ajustamento mau)	2.92 (Ajustamento sofrível)
CFI (Comparative Fit Index)	.84 (Ajustamento sofrível)	.95 (Ajustamento muito bom)
GFI (Goodness-of-Fit Index)	.86 (Ajustamento sofrível)	.97 (Ajustamento muito bom)
PCFI (Parsimony CFI)	.63 (Ajustamento bom)	.66 (Ajustamento bom)
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	.14 $p < 0.01$ (Ajustamento inaceitável)	.08 $p = .014$ (Ajustamento bom)
AIC (Akaike Information Criterion)	202.38	109.24
BCC (Browne-Cudeck Criterion)	203.71	111.01
MECVI	.72	.39

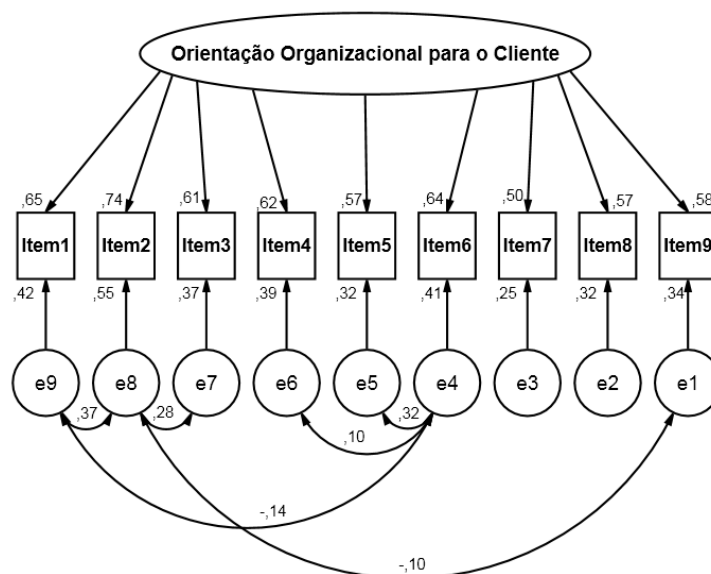


Figura 11: Análise fatorial confirmatória da escala da Orientação Organizacional para o Cliente com erros correlacionados

Em relação à fiabilidade da escala, verificamos que apresenta um *Alpha* de Cronbach de 0.85 (Tabela 26).

Tabela 26: Consistência interna da dimensão - Orientação Organizacional para o Cliente

Nº Itens	Item	Correlação Item-Total	<i>Alpha</i> se o item for eliminado	<i>Alpha</i>
9	1	.61	.83	0.85
	2	.72	.81	
	3	.57	.83	
	4	.57	.83	
	5	.54	.83	
	6	.59	.83	
	7	.45	.84	
	8	.51	.84	
	9	.51	.84	

No que diz respeito à sensibilidade da dimensão, observa-se que apresenta valores normais de assimetria e achatamento $<|3|$ e $<|8|$ (Tabela 27).

Tabela 27: Sensibilidade da dimensão - Orientação Organizacional para o Cliente

Média		3.75
Mediana		3.78
Desvio Padrão		.59
Assimetria		-.58
Erro padrão da assimetria		.15
Achatamento		.63
Erro padrão do achatamento		.30
Mínimo		1.56
Máximo		5.00
	25	3.44
Percentis	50	3.78
	75	4.11

5.5.2.7. Empenhamento Afetivo

O Empenhamento Afetivo foi avaliado usando uma versão reduzida da escala de Mowday et al. (1979) com 5 itens (questões 42 a 46), também aplicada por Karatepe et al. (2007) e Waldersee e Luthans (1994). Mede quanto os empregados se sentem afetivamente ligados à sua organização pela (a) aceitação e identificação com os objetivos e valores da organização, (b) vontade de se esforçarem pela organização e (c) desejo de se manterem membros da organização. Os participantes responderam numa escala de 5 pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente).

Analizada a sensibilidade dos itens da escala do Empenhamento Afetivo, observa-se que a totalidade dos itens apresenta valores normais de assimetria e achatamento $<|3|$ e $<|8|$ (Tabela 28).

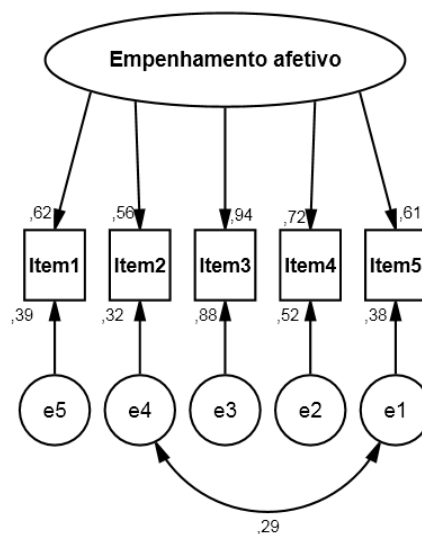
Tabela 28: Normalidade dos itens - Empenhamento Afetivo

	N		Mediana	Assimetria	Erro padrão da assimetria	Achatamento	Erro padrão do achatamento	Mínimo	Máximo
	Válidos	Omissos							
Item 1	274	9	4	-.90	.15	1.86	.29	1	5
Item 2	275	8	4	-.63	.15	5.42	.29	1	5
Item 3	274	9	4	-.67	.15	5.61	.29	1	5
Item 4	277	6	4	-1.11	.15	1.98	.29	1	5
Item 5	276	7	4	-.53	.15	-5.03	.29	1	5

Foi analisada a estrutura interna da escala, e a adição de uma trajetória entre os erros de medida e1↔e4 permitiu melhorar o ajustamento do modelo como se observa na Tabela 29 e na Figura 12.

Tabela 29: Índices de qualidade de ajustamento - Empenhamento Afetivo

Índice	Modelo sem correlação entre erros	Modelo com correlação entre erros
$\chi^2; p$	$\chi^2_{(5)} = 34.44; p < .01$	$\chi^2_{(4)} = 13.37; p = .01$
χ^2/df	6.89 (Ajustamento mau)	3.34 (Ajustamento sofrível)
CFI (Comparative Fit Index)	.95 (Ajustamento muito bom)	.98 (Ajustamento muito bom)
GFI (Goodness-of-Fit Index)	.95 (Ajustamento muito bom)	.98 (Ajustamento muito bom)
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	.14 $p < .001$ (Ajustamento inaceitável)	.09 $p = .084$ (Ajustamento bom)
AIC (Akaike Information Criterion)	54.44	35.37
BCC (Browne-Cudeck Criterion)	54.87	35.81
MECVI	.20	.13

**Figura 12: Análise fatorial confirmatória - Empenhamento Afetivo**

Em relação à fiabilidade da escala, observa-se que apresenta um *Alpha* de Cronbach de 0.82 (Tabela 30).

Tabela 30: Consistência interna da dimensão - Empenhamento Afetivo

Nº Itens	Item	Correlação Item-Total	Alpha se o item for eliminado	Alpha
5	1	.54	.81	.82
	2	.57	.80	
	3	.79	.74	
	4	.62	.78	
	5	.59	.80	

No que diz respeito à sensibilidade da dimensão, observa-se que apresenta valores normais de assimetria e achatamento $<|3|$ e $<|8|$ (Tabela 31).

Tabela 31: Sensibilidade da dimensão - Empenhamento Afetivo

Média		3.99
Mediana		4.00
Desvio Padrão		.63
Assimetria		-.53
Erro padrão da assimetria		.15
Achatamento		.60
Erro padrão do achatamento		.30
Mínimo		1.40
Máximo		5.00
	25	3.60
Percentis	50	4.00
	75	4.40

5.4.2.8. Satisfação no Trabalho

A Satisfação no Trabalho foi avaliada usando uma medida adaptada de Cammann, Fichman, Jenkins e Klesh (1979) com 3 itens (questões 47, 48 e 49) e mede a satisfação geral no trabalho. Embora originalmente esta escala tenha sido utilizada numa escala de 7 pontos, foi utilizado neste estudo uma escala de 5 pontos (1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente), à semelhança de outros estudos (e.g., Gosserand, 2003).

Analizada a sensibilidade dos itens da escala da Satisfação no Trabalho, observa-se que a totalidade dos itens apresenta valores normais de assimetria e achatamento $<|3|$ e $<|8|$, (Tabela 32).

Tabela 32: Normalidade dos itens - Satisfação no Trabalho

	N		Mediana	Assimetria	Erro padrão da assimetria	Achatamento	Erro padrão do achatamento	Mínimo	Máximo
	Válidos	Omissos							
Item 1 ®	278	5	4	-1.46	.15	2.55	.29	1	5
Item 2	280	3	4	-1.05	.15	2.56	.29	1	5
Item 3	279	4	4	-.80	.15	1.85	.29	1	5

Em relação à fiabilidade da escala observa-se que a consistência interna é satisfatória com um *Alpha* de Cronbach de 0.67 (Tabela 33).

Tabela 33: Consistência interna da dimensão - Satisfação no Trabalho

Dimensão	Nº Itens	Item	Correlação Item-Total	Alpha se o item for eliminado	Alpha
Satisfação no trabalho	3	1	.36	.75	.67
		2	.52	.51	
		3	.58	.46	

Quanto à sensibilidade da dimensão, a escala apresenta valores normais de assimetria e achatamento $<|3|$ e $<|8|$ (Tabela 34).

Tabela 34: Sensibilidade da dimensão - Satisfação no Trabalho

Média	4.18
Mediana	4.33
Desvio Padrão	.59
Assimetria	-.78
Erro padrão da assimetria	.15
Achatamento	1.00
Erro padrão do achatamento	.29
Mínimo	1.67
Máximo	5.00
	25
	4.00
Percentis	50
	4.33
	75
	4.67

5.4.2.9. *Burnout*

O *Burnout* foi avaliado usando uma medida adaptada do *Maslach Burnout Inventory* - MBI (Maslach & Jackson, 1986) e mede a síndrome de *burnout*. Utilizou-se a versão portuguesa do MBI, aplicada por Marques Pinto (2000), adaptada ao contexto da prestação de serviços na atividade turística.

O instrumento tem 22 itens (questões 50 a 71) e está distribuído por 3 dimensões:

(a) Exaustão emocional, composta por 9 itens (questões 50, 51, 52, 55, 57, 62, 63, 65, 69), pretende avaliar os sentimentos de sobrecarga emocional e a incapacidade para dar resposta às exigências interpessoais do trabalho causados por constantes pressões no trabalho;

(b) Despersonalização, composta por 5 itens (questões 54, 59, 60, 64, 71), pretende avaliar o desenvolvimento de atitudes negativas e insensíveis para com quem se interage no trabalho;

(c) Realização pessoal, composta por 8 itens (questões 53, 56, 58, 61, 66, 67, 68, 70), pretende avaliar os sentimentos de incompetência e falta de realização pessoal no trabalho.

Os participantes responderam numa escala que varia de 0 a 6 com o mesmo tipo de categorias de frequência utilizado na segunda edição do MBI (Maslach & Jackson, 1986) (0 = nunca; 1 = algumas vezes por ano; 2 = uma vez por mês; 3 = algumas vezes por mês; 4 = uma vez por semana; 5 = algumas vezes por semana e 6 = todos os dias).

A análise da sensibilidade dos itens do *Burnout*, permitiu verificar que o item 5 (questão 54) apresenta valores de assimetria e achatamento ($sk=3.95$ e $ku=16.01$), indicadores de um desvio grosseiro à distribuição normal (Assimetria $>|3|$ e Achatamento $>|8|$), (Tabela 35). Desta forma, o item 5 não foi considerado nas análises seguintes.

Tabela 35: Normalidade dos itens - *Burnout*

	N		Mediana	Assimetria	Erro padrão da assimetria	Achatamento	Erro padrão do achatamento	Mínimo	Máximo
	Válidos	Omissos							
Item 1	277	6	1	.70	.15	-.68	.29	0	6
Item 2	278	5	3	.08	.15	-1.35	.29	0	6
Item 3	280	3	1	.90	.15	-.43	.29	0	6
Item 4	273	10	6	-1.95	.15	2.83	.29	0	6
Item 5	273	10	0	3.95	.15	16.01	.29	0	6
Item 6	276	7	0	2.13	.15	3.87	.29	0	6
Item 7	274	9	5	-1.23	.15	.06	.29	0	6
Item 8	275	8	1	1.01	.15	-.14	.29	0	6
Item 9	271	12	6	-1.77	.15	2.45	.30	0	6
Item 10	266	17	0	1.85	.15	2.29	.30	0	6
Item 11	274	9	0	2.35	.15	4.85	.29	0	6
Item 12	272	11	5	-1.24	.15	.69	.29	0	6
Item 13	274	9	1	1.42	.15	1.17	.29	0	6
Item 14	273	10	1	1.06	.15	.07	.29	0	6
Item 15	275	8	0	2.08	.15	3.06	.29	0	6
Item 16	275	8	0	2.09	.15	3.79	.29	0	6
Item 17	274	9	6	-1.95	.15	2.96	.29	0	6
Item 18	275	8	6	-1.67	.15	2.09	.29	0	6
Item 19	274	9	6	-2.45	.15	6.53	.29	0	6
Item 20	273	10	1	1.00	.15	-.32	.29	0	6
Item 21	271	12	5	-1.14	.15	.03	.30	0	6
Item 22	275	8	0	1.97	.15	3.30	.29	0	6

Na análise da estrutura interna do modelo, os itens 4, 6, 7, 12, 15 e 16 (questões 53, 55, 56, 61, 64, 65) revelaram-se pouco significativos como se verifica na Figura 13.

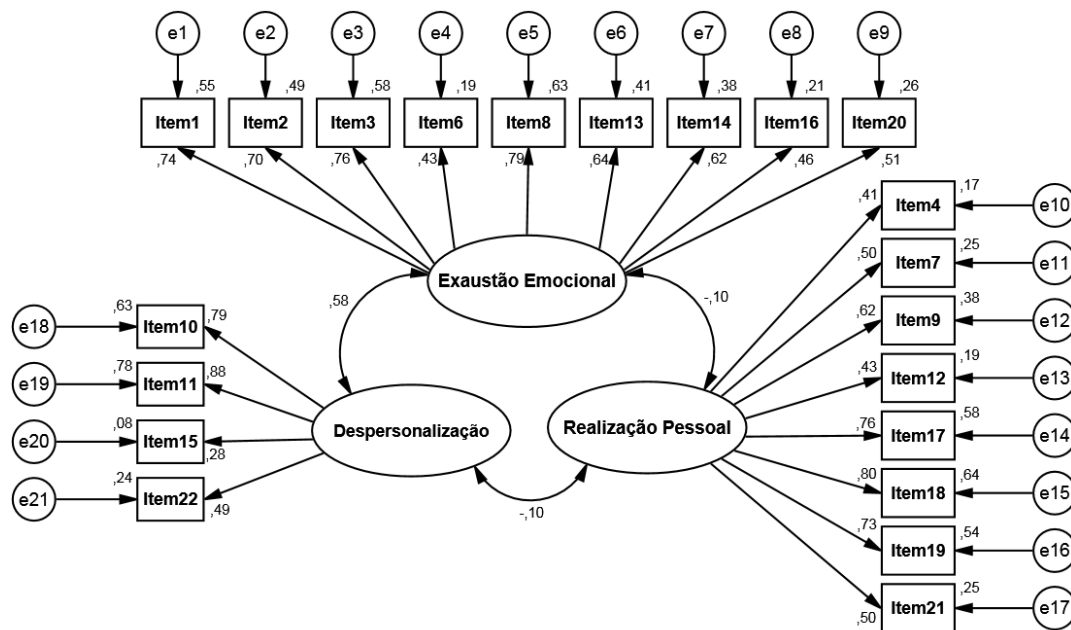


Figura 13: Análise fatorial confirmatória - *Burnout*

Foram correlacionados os erros de medida que indicavam índices de modificação benéficos para o ajustamento do modelo e retirados os itens com peso fatorial inferior a 0.50 (Figura 14). Na tabela 36 é possível verificar que o 2º modelo apresenta índices de qualidade de ajustamento superiores ao modelo original.

Tabela 36: Índices de qualidade de ajustamento do modelo - *Burnout*

Índice	Modelo sem correlação entre erros	Modelo com correlação entre erros e sem itens 4, 6, 7, 12, 15 e 16
$\chi^2; p$	$\chi^2_{(186)} = 452.90; p < .01$	$\chi^2_{(86)} = 151.86; p < .01$
χ^2/df	2.44 (Ajustamento sofrível)	1.77 (Ajustamento bom)
CFI (Comparative Fit Index)	.87 (Ajustamento bom)	.96 (Ajustamento muito bom)
GFI (Goodness-of-Fit Index)	.86 (Ajustamento bom)	.92 (Ajustamento bom)
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	.07 $p < .001$ (Ajustamento bom)	.06 $p < .001$ (Ajustamento bom)
AIC (Akaike Information Criterion)	542.90	219.86
BCC (Browne-Cudeck Criterion)	550.52	224.90
MECVI	1.95	.97

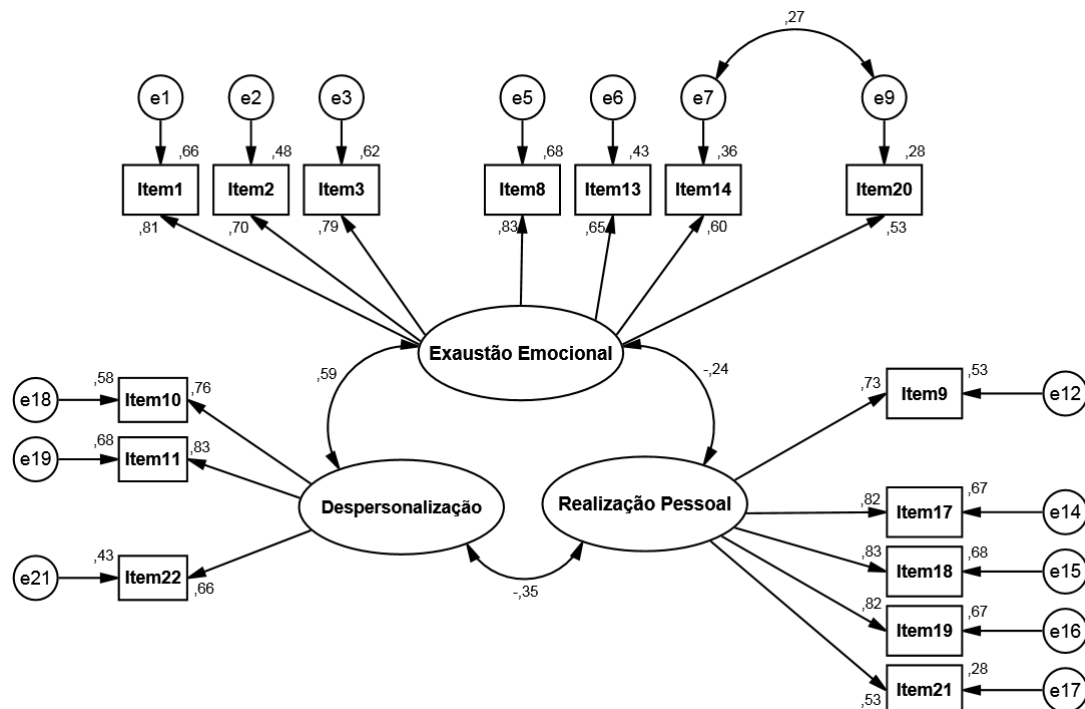


Figura 14: Análise fatorial confirmatória da escala do *Burnout* com covariâncias entre os erros e sem os itens significativos

Ao nível da qualidade do ajustamento local, todos os itens apresentam pesos fatoriais significativos ($\lambda \geq .5$). Os resultados indicam assim, uma estrutura trifatorial concordante com o modelo teórico proposto.

Em relação à fiabilidade, observa-se que as dimensões exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal apresentam *Alphas* de Cronbach de 0.86, 0.75 e 0.80 respetivamente (Tabela 37).

Tabela 37: Consistência interna das dimensões - *Burnout*

Dimensão	Nº Itens	Item	Correlação Item-Total	Alpha se o item for eliminado	Alpha
Exaustão Emocional	7	Item1	.69	.83	.86
		Item2	.65	.83	
		Item3	.68	.83	
		Item8	.73	.82	
		Item13	.57	.84	
		Item14	.59	.84	
		Item20	.48	.86	
Despersonalização	3	Item10	.66	.57	.75
		Item11	.68	.56	
		Item22	.43	.82	
Realização Pessoal	5	Item9	.54	.77	.80
		Item17	.64	.74	
		Item18	.69	.72	
		Item19	.68	.74	
		Item21	.42	.82	

Relativamente à dimensão despersonalização, apurou-se que o item 22, ao ser eliminado aumenta de forma significativa a precisão da medida ($Alpha = .75$ para $Alpha = .82$). Contudo, optou-se por manter o item tendo em consideração que o $Alpha$ obtido é superior ao mínimo recomendável ($Alpha > .70$). Por outro lado, a sua eliminação iria apresentar perdas ao nível da validade de conteúdo. O mesmo tipo de análise foi tomada em consideração para o item 21, da dimensão realização pessoal.

No que diz respeito à sensibilidade das dimensões, verifica-se que em todas se apresentam valores normais de assimetria e achatamento $< |3|$ e $< |8|$, (Tabela 38).

Tabela 38: Sensibilidade das dimensões - *Burnout*

	Exaustão Emocional	Despersonalização	Realização Pessoal
Média	1.85	.79	5.05
Mediana	1.43	.33	5.2
Desvio Padrão	1.28	.18	1.05
Assimetria	.75	1.90	-1.56
Erro padrão da assimetria	.15	.15	.15
Achatamento	-.21	3.21	2.85
Erro padrão do achatamento	.29	.29	.29
Mínimo	0	0	.60
Máximo	6	6	6
Percentis			
25	.86	0	4.6
50	1.43	.33	5.2
75	2.71	1	6

CAPITULO 6 - RESULTADOS

6.1. Introdução

No presente capítulo apresentam-se os resultados da investigação. Analisam-se as associações entre as dimensões em estudo e testam-se as hipóteses levantadas. Tal como no capítulo anterior, as análises foram elaboradas com base nos *softwares* Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) (v.19) e Analysis of Moments Structures (AMOS) (v.19).

6.2. Médias, desvios-padrão e correlações

As médias, desvios-padrão e os coeficientes de correlação de Pearson estão apresentados na Tabela 39.

Tabela 39: Médias, desvios-padrão e correlações

Medida	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Orientação organizacional para o cliente	4.39	.45	-										
2. Orientação individual para o cliente	3.75	.59	.309**	-									
3. Representação superficial	2.81	.78	-.082	-.008	-								
4. Representação profunda	3.26	.96	.044	.132*	.417**	-							
5. Expressão de emoções genuínas	3.43	.75	.238**	.177**	-.521**	-.153**	-						
6. Exaustão emocional	1.85	1.28	-.164**	-.077	.180**	.137*	-.034	-					
7. Despersonalização	.79	.18	-.119*	-.098	.226**	.074	-.015	.491**	-				
8. Realização pessoal	5.05	1.05	.212**	.348**	-.100	.055	.191**	-.111	-.124*	-			
9. Prestação afetiva do serviço	4.23	0.46	.292**	.598**	-.145*	.035	.317**	-.112	-.122*	.288**	-		
10. Satisfação no trabalho	4.18	.59	.340**	.204**	-.145*	-.068	.169**	-.391**	-.299**	.295**	.250**	-	
11. Empenramento afetivo	3.99	.63	.583**	.314**	-.027	.153**	.148*	-.248**	-.164**	.285**	.334**	.484**	-

*p < .05

**p < .01

Tendo em conta a amplitude da escala (1 a 5), verifica-se que a orientação organizacional para o cliente apresenta um valor médio de 4.39 e a orientação individual para o cliente de 3.75. Em relação às estratégias de trabalho emocional, a expressão de emoções genuínas é a dimensão que apresenta o valor médio mais elevado (3.43), seguida

da representação profunda (3.26) e da representação superficial (2.81). Quanto às dimensões do *burnout*, e atendendo à amplitude da escala (0 a 6), observa-se que a exaustão emocional apresenta um valor médio de 1.85, a despersonalização de 0.79 e a realização pessoal de 5.05, o que traduz um nível de *burnout* baixo. Considerando a amplitude da escala (1 a 5), verifica-se que a prestação afetiva do serviço tem um valor médio de 4.23, a satisfação no trabalho de 4.18 e o empenhamento afetivo de 3.99.

Apreciando apenas as correlações estatisticamente significativas, os dados expostos sugerem o seguinte:

A observação da relação entre a orientação organizacional e a individual para o cliente revela uma associação positiva ($r = .31, p < .01$). No que diz respeito à relação entre a orientação organizacional para o cliente e as estratégias de trabalho emocional, os dados evidenciam apenas uma associação positiva com a expressão de emoções genuínas ($r = .24, p < .01$). Destaca-se que, apesar das associações com a representação superficial e profunda irem no sentido esperado (associação negativa e positiva, respetivamente), as mesmas não são estatisticamente significativas. Por outro lado, as associações encontradas entre a orientação organizacional para o cliente e as dimensões do *burnout* revelam uma correlação negativa com a exaustão emocional ($r = -.16, p < .01$), com a despersonalização ($r = -.12, p < .05$) e uma correlação positiva com a realização pessoal ($r = .21, p < .01$);

Igualmente, conforme esperado, a orientação organizacional para o cliente associa-se de forma positiva à prestação afetiva do serviço ($r = .29, p < .01$), à satisfação no trabalho ($r = .34, p < .01$) e ao empenhamento afetivo ($r = .58, p < .01$);

Quanto à relação entre a orientação individual para o cliente e as estratégias de trabalho emocional, os dados revelam correlações positivas com duas das estratégias. Conforme previsto, a orientação individual para o cliente associa-se de forma positiva à representação profunda ($r = .13, p < .05$) e à expressão de emoções genuínas ($r = .18, p < .01$). Destaca-se ainda que, apesar da associação com a representação superficial ir no sentido esperado (associação negativa), esta não é estatisticamente significativa. Em relação às associações encontradas com as dimensões do *burnout*, verifica-se apenas uma correlação positiva com a realização pessoal ($r = .35, p < .01$). Observa-se, também, que a orientação individual para o cliente associa-se positivamente com a prestação afetiva no serviço ($r = .60, p < .01$), com a satisfação no trabalho ($r = .20, p < .01$) e com o empenhamento afetivo (r

= .31, $p < .01$). Conforme já referido, a orientação individual para o cliente estabelece uma associação positiva com a orientação organizacional para o cliente ($r = .31$, $p < .01$);

No que concerne às estratégias de trabalho emocional e conforme espectável, a representação superficial associa-se positivamente à exaustão emocional ($r = .18$, $p < .01$) e à despersonalização ($r = .23$, $p < .01$). Destaca-se que, apesar da associação com a realização pessoal ir no sentido esperado (associação negativa), a mesma não é estatisticamente significativa. Ainda conforme previsto, verificam-se associações negativas entre a representação superficial e a prestação afetiva do serviço ($r = -.15$, $p < .05$) e a satisfação no trabalho ($r = -.15$, $p < .05$). Salienta-se que, apesar da associação da representação superficial com o empenhamento afetivo ir no sentido previsto (associação negativa), ela não é estatisticamente significativa;

No que diz respeito à relação entre a representação profunda e as dimensões do *burnout*, apenas se observa uma associação positiva à exaustão emocional ($r = .14$, $p < .05$). Relativamente às demais consequências, verifica-se apenas uma associação positiva com o empenhamento afetivo ($r = .15$, $p < .01$);

Quanto à relação da expressão de emoções genuínas com as dimensões do *burnout*, os dados revelam uma associação positiva com a realização pessoal ($r = .19$, $p < .01$). No entanto, apesar das associações com a exaustão emocional e com a despersonalização serem negativas, conforme esperado, as mesmas não apresentam magnitudes estatisticamente significativas. No que respeita à relação entre a expressão de emoções genuínas e as restantes consequências, verificam-se associações, nas direções previstas, com a prestação afetiva do serviço ($r = .32$, $p < .01$), com a satisfação no trabalho ($r = .17$, $p < .01$) e com o empenhamento afetivo ($r = .15$, $p < .05$);

Quanto à relação das dimensões do *burnout* com as demais consequências, os dados revelam que a exaustão emocional apresenta associações negativas com a satisfação no trabalho ($r = -.39$, $p < .01$) e com o empenhamento afetivo ($r = -.25$, $p < .01$). A despersonalização apresenta associações negativas com a prestação afetiva do serviço ($r = -.12$, $p < .05$), com a satisfação no trabalho ($r = -.30$, $p < .01$) e com o empenhamento afetivo ($r = -.16$, $p < .01$). A realização pessoal estabelece associações positivas com a prestação afetiva do serviço ($r = -.29$, $p < .05$), com a satisfação no trabalho ($r = -.30$, $p < .01$) e com o empenhamento afetivo ($r = -.29$, $p < .01$);

Como era esperado, a prestação afetiva do serviço apresenta-se positivamente associada à satisfação no trabalho ($r = .25$, $p < .01$) e ao empenhamento afetivo ($r = .34$, $p < .01$) e, por fim, a satisfação no trabalho associa-se positivamente ao empenhamento afetivo ($r = .48$, $p < .01$).

6.3. Hipóteses

As análises seguintes têm por base modelos de equações estruturais e retratam modelos de Regressão Linear Múltipla Univariada e Multivariada, e Análise de Trajetórias/*Path Analysis*. Tomando em consideração os valores elevados de consistência interna das dimensões em estudo, optou-se por analisar os modelos seguintes através do método da *Path Analysis* (Marôco, 2010; Kline, 2011), em detrimento dos modelos correspondentes com variáveis latentes.

Foram validados inicialmente os pressupostos para aplicação dos diferentes modelos (Byrne, 2001; Marôco, 2010): (a) ausência de outliers, avaliada através da “*Distância de Mahalanobis*” (D^2); (b) ausência de multicolinearidade entre os preditores, que foi verificada pela estatística *Variance Inflation Factor* ($VIF < 5$); e (c) normalidade das dimensões, onde nenhuma dimensão apresentou um desvio grosseiro à distribuição normal (demonstrado no subcapítulo 5.4).

Os modelos de análise seguintes foram reestruturados tendo por base as associações significativas encontradas na Tabela 39.

6.3.1. Influência da orientação para o cliente nas estratégias de trabalho emocional

Na presente secção analisa-se a influência da orientação para cliente (organizacional e individual) nas estratégias de trabalho emocional.

Formulou-se a hipótese que a orientação organizacional para o cliente influencia (a) negativamente a representação superficial; (b) positivamente a representação profunda; e (c) positivamente a expressão de emoções genuínas.

Em relação à influência da orientação individual para cliente nas estratégias de trabalho emocional, formulou-se a hipótese que a orientação individual para o cliente

influencia (a) negativamente a representação superficial; (b) positivamente a representação profunda; e (c) positivamente a expressão de emoções genuínas.

De acordo com a análise das correlações (Tabela 39), a orientação organizacional para o cliente apresenta apenas uma associação positiva com a expressão de emoções genuínas. A orientação individual para o cliente apresenta uma associação positiva com a representação profunda e com a expressão de emoções genuínas. Verifica-se que a representação superficial não se associa com os dois níveis de orientação para o cliente, pelo que não foi considerada no modelo em análise.

O modelo explica 2% e 7% da variabilidade da representação profunda e da expressão de emoções genuínas, respetivamente, como se observa na Figura 15.

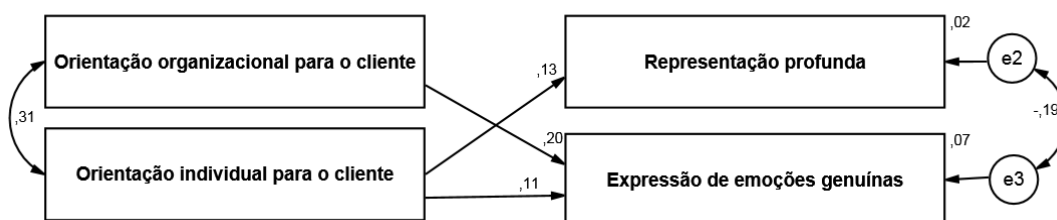


Figura 15: Modelo de regressão linear múltipla multivariada entre as dimensões da orientação organizacional e individual para o cliente e a representação profunda e a expressão de emoções genuínas com estimativas estandardizadas

A orientação organizacional para o cliente tem um efeito significativo sobre a expressão de emoções genuínas ($b=.263$; $\beta=.203$; $SE_b=.077$; $Z=3.423$; $p<.001$).

A orientação individual para o cliente incrementa positivamente quer a representação profunda ($b=.281$; $\beta=.132$; $SE_b=.125$; $Z=2.243$; $p=.025$), quer a expressão de emoções genuínas ($b=.187$; $\beta=.114$; $SE_b=.098$; $Z=1.895$; $p=.050$).

Verifica-se que a orientação individual para o cliente incrementa mais a representação profunda, ($\beta=.132$) comparativamente à expressão de emoções genuínas ($\beta=.114$).

Destaca-se ainda que a orientação organizacional para o cliente apresenta um maior contributo na expressão de emoções genuínas ($\beta=.203$), comparativamente à orientação individual para o cliente ($\beta=.114$).

Na Tabela 40 apresenta-se uma síntese do suporte empírico com base nos resultados do Modelo 1.

Tabela 40: Síntese do suporte empírico para as hipóteses formuladas

Hipóteses	Confirmação empírica
H1a: A orientação organizacional para o cliente influencia negativamente a representação superficial	Não confirmada
H1b: A orientação organizacional para o cliente influencia positivamente a representação profunda.	Não confirmada
H1c: A orientação organizacional para o cliente influencia positivamente a expressão de emoções genuínas.	Confirmada
H1d: A orientação individual para o cliente influencia negativamente a representação superficial	Não confirmada
H1e: A orientação individual para o cliente influencia positivamente a representação profunda	Confirmada
H1f: A orientação individual para o cliente influencia positivamente a expressão de emoções genuínas	Confirmada

6.3.2. Influência das estratégias de trabalho emocional nas consequências

Para uma melhor compreensão dos dados optou-se pela demonstração dos efeitos das estratégias de trabalho emocional sobre cada uma das consequências.

6.3.2.1. Influência das estratégias de trabalho emocional no *burnout*

Em relação à exaustão emocional, formulou-se a hipótese de ser influenciada positivamente pela representação superficial e pela representação profunda e negativamente pela expressão de emoções genuínas.

Sobre a despersonalização, apontou-se a possibilidade de ser influenciada positivamente pela representação superficial e pela representação profunda e negativamente pela expressão de emoções genuínas.

No que concerne à realização pessoal, considerou-se a hipótese de ser influenciada negativamente pela representação superficial e pela representação profunda e positivamente pela expressão de emoções genuínas.

A percentagem de variância explicada da exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal pelas estratégias de trabalho emocional é de 4%, 5% e 4%, respetivamente, como se apresenta na Figura 16.

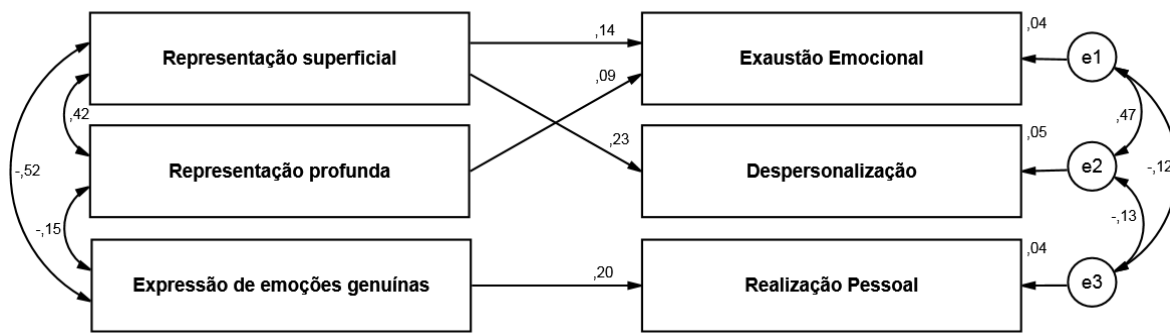


Figura 16: Modelo de regressão linear múltipla multivariada entre as estratégias de trabalho emocional e as dimensões do *burnout* com estimativas estandardizadas

A representação superficial apresenta efeitos significativos e positivos sobre a exaustão emocional ($\beta=.243$; $\beta=.142$; $SE\beta=.107$; $Z=2.269$; $p=.023$) e a despersonalização ($\beta=.357$; $\beta=.227$; $SE\beta=.091$; $Z=3.931$; $p<.001$).

A representação profunda não é um preditor significativo no modelo, não estabelecendo uma trajetória significativa com a exaustão emocional ($\beta=.123$; $\beta=.091$; $SE\beta=.076$; $Z=1.620$; $p=.105$).

A expressão de emoções genuínas tem um efeito significativo sobre a realização pessoal ($\beta=.292$; $\beta=.204$; $SE\beta=.083$; $Z=3.528$; $p<.001$).

6.3.2.2. Influência das estratégias de trabalho emocional na prestação afetiva do serviço

Colocou-se a hipótese da prestação afetiva do serviço ser influenciada negativamente pela representação superficial e positivamente pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.

A análise das correlações entre as estratégias de trabalho emocional e a prestação afetiva do serviço (Tabela 39) permite verificar que a representação profunda não se associa a esta dimensão, pelo que não foi considerada no modelo em análise.

A prestação afetiva do serviço é explicada em 10% pelas estratégias de trabalho emocional como é retratado na Figura 17.

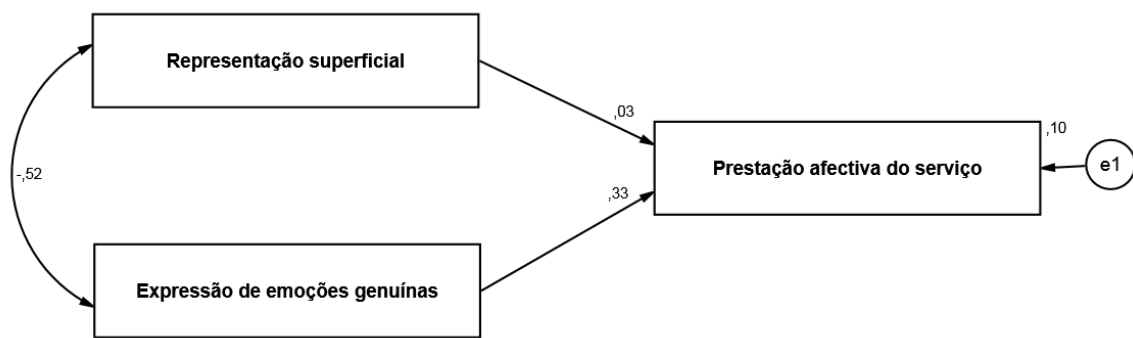


Figura 17: Modelo de regressão linear múltipla univariada entre as estratégias de trabalho emocional e a prestação afetiva do serviço com estimativas estandardizadas

Apenas a expressão de emoções genuínas tem um impacto significativo e positivo sobre a prestação afetiva do serviço ($b=.204$; $\beta=.332$; $SE_b=.041$; $Z=5.015$; $p<.001$), revelando-se um preditor significativo no modelo.

6.3.2.3. Influência das estratégias de trabalho emocional na satisfação no trabalho

Colocou-se a hipótese da satisfação no trabalho ser influenciada negativamente pela representação superficial e positivamente pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.

A análise das correlações entre as estratégias de trabalho emocional e a satisfação no trabalho (Tabela 39) permite verificar que a representação profunda não se associa a esta dimensão, pelo que não foi considerada no modelo em análise.

A satisfação no trabalho é explicada em 3% pelas estratégias de trabalho emocional. Apenas a expressão de emoções genuínas apresenta um efeito significativo e positivo sobre a satisfação no trabalho ($b=.102$; $\beta=.128$; $SE_b=.055$; $Z=1.871$; $p=.050$) revelando-se um preditor significativo no modelo, como se apresenta na Figura 18.

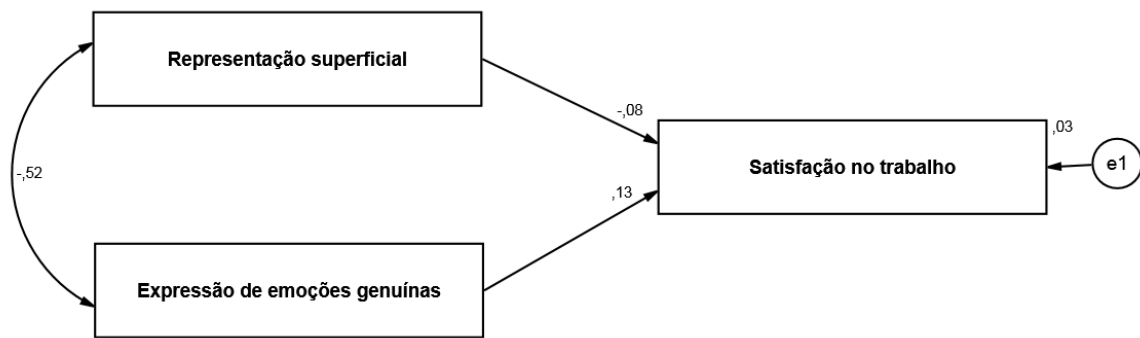


Figura 18: Modelo de regressão linear múltipla univariada entre as estratégias de trabalho emocional e a satisfação no trabalho com estimativas estandardizadas

Verifica-se que, apesar de não ser um preditor significativo, a representação superficial exibe um efeito negativo na satisfação no trabalho.

6.3.2.4. Influência das estratégias de trabalho emocional no empenhamento afetivo

Colocou-se a hipótese do empenhamento afetivo ser influenciado negativamente pela representação superficial e positivamente pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.

A análise das correlações entre as estratégias de trabalho emocional e o empenhamento afetivo (Tabela 39) permite verificar que a representação superficial não se associa a esta dimensão, pelo que não foi considerada no modelo em análise.

O empenhamento afetivo é explicado em 5% pelas estratégias de trabalho emocional como se verifica na Figura 19.

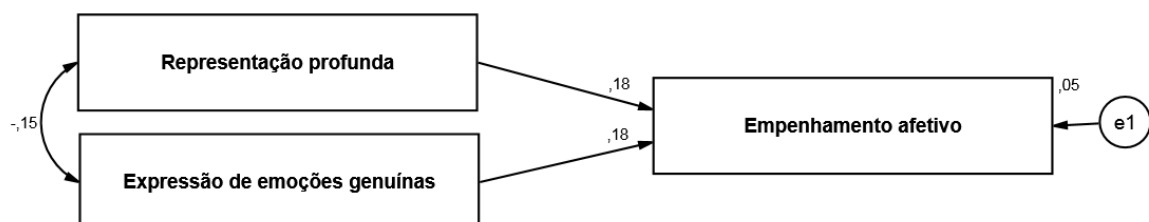


Figura 19: Modelo de regressão linear múltipla univariada entre as estratégias de trabalho emocional e o empenhamento afetivo com estimativas estandardizadas

A representação profunda ($b=.116$; $\beta=.180$; $SE_b=.038$; $Z=3.074$; $p=.002$) e a expressão de emoções genuínas ($b=.146$; $\beta=.175$; $SE_b=.049$; $Z=2.988$; $p=.003$) incrementam de forma significativa e positiva o empenhamento afetivo.

Na tabela 41 apresenta-se uma síntese do suporte empírico com base nos resultados do modelo.

Tabela 41: Síntese do suporte empírico para as hipóteses formuladas

Hipóteses	Confirmação empírica
H2a: A exaustão emocional é influenciada positivamente pela representação superficial; positivamente pela representação profunda; e negativamente pela expressão de emoções genuínas.	Parcialmente confirmada
H2b: A despersonalização é influenciada positivamente pela representação superficial; positivamente pela representação profunda; e negativamente pela expressão de emoções genuínas	Parcialmente confirmada
H2c: A realização pessoal é influenciada negativamente pela representação superficial; negativamente pela representação profunda; e positivamente pela expressão de emoções genuínas	Parcialmente confirmada
H2d: A prestação afetiva do serviço é influenciada negativamente pela representação superficial; positivamente pela representação profunda; e positivamente pela expressão de emoções genuínas	Parcialmente confirmada
H2e: A satisfação no trabalho é influenciada negativamente pela representação superficial; positivamente pela representação profunda; e positivamente pela expressão de emoções genuínas	Parcialmente confirmada
H2f: O empenhamento afetivo é influenciado negativamente pela representação superficial; positivamente pela representação profunda; e positivamente pela expressão de emoções genuínas.	Parcialmente confirmada

6.3.3. O papel mediador das estratégias de trabalho emocional na relação entre a orientação para o cliente e as consequências

Relativamente à terceira questão em estudo, foi avaliado o modelo do efeito da significância da orientação para o cliente (organizacional e individual) sobre o *burnout*, prestação afetiva do serviço, satisfação no trabalho e empenhamento afetivo, mediado pelas estratégias de trabalho emocional.

A hipótese da mediação foi testada tomando em consideração as relações estruturais sobre efeitos diretos e efeitos indiretos que as dimensões estabelecem entre si. Assim, os modelos de mediação foram construídos em função das análises anteriores, i.e., não seria pertinente a análise de um efeito mediador, quando anteriormente ficara demonstrado que não existia uma relação direta entre o preditor e a variável mediadora, ou mesmo, entre a variável mediadora e o respetivo critério.

Nesse sentido, será apresentado o modelo referente ao efeito da orientação organizacional para o cliente sobre as diferentes consequências (realização pessoal, prestação afetiva do serviço, satisfação no trabalho e empenhamento afetivo), mediado pela expressão de emoções genuínas. O mesmo irá ocorrer relativamente à orientação individual para o cliente.

Será também testada a relação entre a orientação individual para o cliente e o empenhamento afetivo, mediado pela representação profunda. Todas as restantes alternativas contempladas nas hipóteses ficaram invalidadas pelas análises anteriores.

6.3.3.1. Orientação organizacional para o cliente

Procedeu-se à avaliação do efeito mediador da expressão de emoções genuínas na relação entre a orientação organizacional para o cliente e as respetivas consequências, representado na Figura 20.

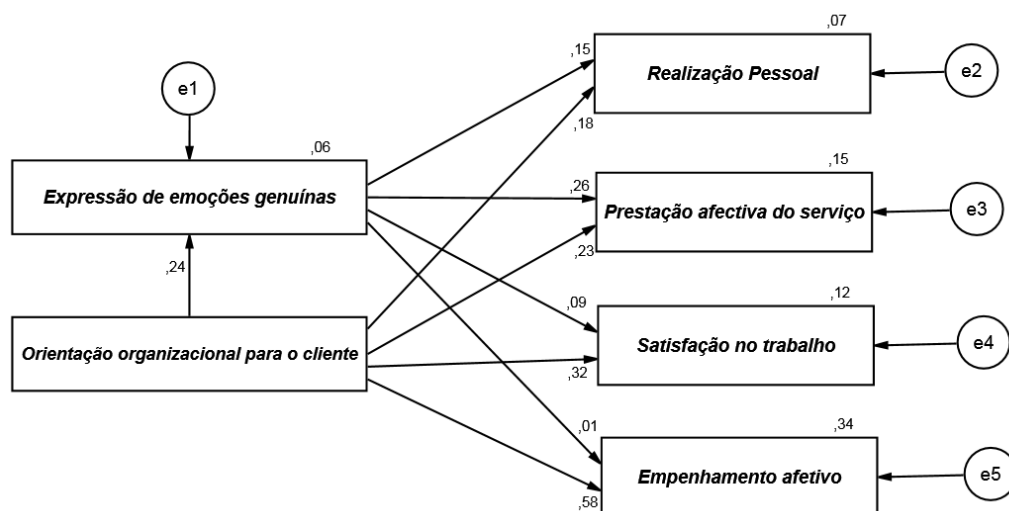


Figura 20: Modelo de mediação da expressão de emoções genuínas na relação entre a orientação organizacional para o cliente e as consequências, com estimativas standardizadas

Através da Tabela 42 é possível analisar detalhadamente os diferentes efeitos do modelo de mediação em estudo.

Tabela 42: Efeitos diretos, indiretos e totais no modelo de mediação com o preditor orientação organizacional para o cliente (OOC)

		Coefficiente Estandarizado	Z p-value
Efeitos Diretos (β _{YX})	Realização pessoal ← OOC	.177	.003*
	Prestação afetiva do serv.← OOC	.230	**
	Satisfação no trabalho ← OOC	.318	**
	Empenhamento afetivo ← OOC.	.581	**
** p<.001 * p<.05			
Efeito Indireto (β _{MX})	Exp. emoções genuínas ← OOC	.238	**
** p<.001			
Efeitos Indiretos (β _{YM})	Realização pessoal ← Exp. emoções genuínas	.149	.012*
	Prestação afetiva do serv.← Exp. emoções genuínas	.263	**
	Satisfação no trabalho ← Exp. emoções genuínas	.094	.103 ^a
	Empenhamento afetivo ← Exp. emoções genuínas	.009	.851 ^a
^a Não existe mediação. * p<.05 ** p<.001			
		β _{MX} X β _{YM}	
Efeito de Mediação (efeito total indireto)	Realização pessoal ← Exp. emoções genuínas ← OOC	.035*	
β _{MX} X β _{YM}	Prestação afetiva do serv.← Exp. emoções genuínas ← OOC.	.063*	
* p<.05 (Análise realizada através do Teste de Sobel)			
		β _{YX} + β _{MX} X β _{YM}	
Efeito Total	Realização pessoal	.212	
β _{YX} + β _{MX} X β _{YM}	Prestação afetiva do serv.	.293	
		R ² (%)	
Variância Explicada	Realização pessoal	6.6%	
	Prestação afetiva do serv.	15.1%	

O apuramento da significância das trajetórias diretas e indiretas (mediação) sobre as consequências passou por quatro etapas. Na primeira etapa apurou-se se existia uma relação linear entre X (orientação organizacional para o cliente) e Y (realização pessoal;

prestação afetiva do serviço; satisfação no trabalho; e empenhamento afetivo). Na segunda etapa verificou-se se existia uma relação linear entre X (orientação organizacional para o cliente) e M (expressão de emoções genuínas). Na terceira etapa verificou-se se existia uma relação linear entre M (expressão de emoções genuínas) e Y (realização pessoal; prestação afetiva do serviço; satisfação no trabalho; empenhamento afetivo). Na quarta etapa, com base nos resultados das etapas 2 e 3, calculou-se o efeito de mediação ($\beta_{MX} \times \beta_{YM}$). A significância foi testada através do teste de Sobel. Por último apurou-se o efeito total de X sobre Y que foi calculado pela soma dos efeitos diretos e dos efeitos indiretos ($\beta_{YX} + \beta_{MX} \times \beta_{YM}$).

O modelo de mediação demonstra que a expressão de emoções genuínas explica 6.6% ($R^2_{\text{adjusted}}=.066$) da variabilidade da realização pessoal e 15.1% ($R^2_{\text{adjusted}}=.151$) da variabilidade da prestação afetiva do serviço, sendo todas as trajetórias estatisticamente significativas ($p<.05$).

Os resultados demonstram o papel mediador da expressão de emoções genuínas na relação entre a orientação organizacional para o cliente e a realização pessoal e a prestação afetiva de serviço. Nas restantes situações não foi verificado o efeito mediador.

A orientação organizacional para o cliente apresenta um efeito direto e positivo estandardizado sobre a realização pessoal ($\beta=.177$) e sobre a prestação afetiva do serviço ($\beta=.230$). Salienta-se que, apesar de não se verificar o efeito de mediação, a orientação organizacional para o cliente incrementa de forma positiva a satisfação no trabalho ($\beta=.318$) e o empenhamento afetivo ($\beta=.581$).

Observa-se igualmente que a prestação afetiva do serviço é a consequência com maior percentagem de variância explicada (15,1%).

Na tabela 43 apresenta-se uma síntese do suporte empírico com base nos resultados do modelo.

Tabela 43: Síntese do suporte empírico para as hipóteses formuladas em função dos resultados do modelo de mediação - Orientação Organizacional para o Cliente

Hipóteses	Confirmação empírica
H3a: A relação entre a orientação organizacional para o cliente e a exaustão emocional é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.	Não Confirmada
H3b: A relação entre a orientação organizacional para o cliente e a despersonalização é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.	Não confirmada
H3c: A relação entre a orientação organizacional para o cliente e a realização pessoal é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.	Parcialmente confirmada
H3d: A relação entre a orientação organizacional para o cliente e a prestação afetiva do serviço é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.	Parcialmente confirmada
H3e: A relação entre a orientação organizacional para o cliente e a satisfação no trabalho é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.	Parcialmente confirmada
H3f: A relação entre a orientação organizacional para o cliente e o empenhamento afetivo é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.	Parcialmente confirmada

6.3.3.2. Orientação individual para o cliente

Foi adotado o mesmo tipo de análise relativamente ao efeito mediador da expressão de emoções genuínas e da representação profunda agora na relação entre a orientação individual para o cliente e as respetivas consequências, representado na Figura 21.

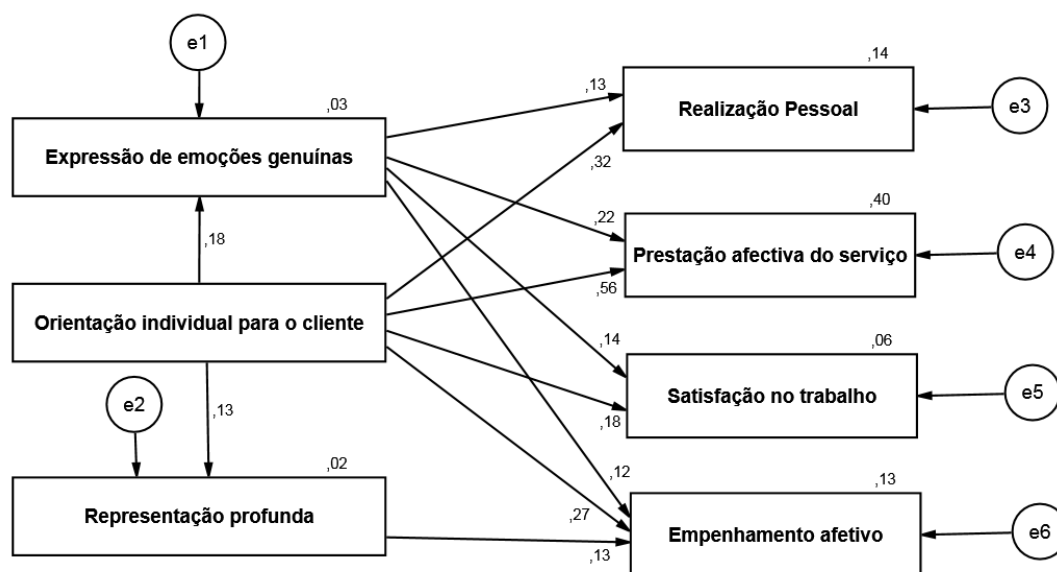


Figura 21: Modelo de mediação da expressão de emoções genuínas e da representação profunda na relação entre a orientação individual para o cliente e as consequências, com estimativas estandardizadas

Os diferentes efeitos do modelo de mediação em estudo encontram-se sintetizados na Tabela 44.

Tabela 44: Efeitos diretos, indiretos e totais no modelo de mediação com o preditor orientação individual para o cliente (OIC)

		Coefficiente Estandarizados	Z p-value
Efeitos Diretos (β_{YX})	Realização pessoal \leftarrow OIC	.325	**
	Prestação afetiva do serv. \leftarrow OIC	.559	**
	Satisfação no trabalho \leftarrow OIC	.179	.002*
	Empenhamento afetivo \leftarrow OIC	.274	**
* $p < .05$ ** $p < .001$			
Efeito Indireto (β_{MX})	Exp. emoções genuínas \leftarrow OIC	.177	.003*
	Representação profunda \leftarrow OIC	.132	.025*
* $p < .05$			
Efeitos Indiretos (β_{YM})	Realização pessoal \leftarrow Exp. emoções genuínas	.133	.0017*
	Prestação afetiva do serv. \leftarrow Exp. emoções genuínas	.218	**
	Satisfação no trabalho \leftarrow Exp. emoções genuínas	.137	.019*
	Empenhamento afetivo \leftarrow Exp. emoções genuínas	.119	.035*
	Empenhamento afetivo \leftarrow Representação profunda	.135	.016*
* $p < .05$ ** $p < .001$			
			$\beta_{MX} \times \beta_{YM}$
Efeito de Mediação (efeito total indireto) $\beta_{MX} \times \beta_{YM}$	Realização pessoal \leftarrow Exp. emoções genuínas \leftarrow OIC		.024*
	Prestação afetiva do serv. \leftarrow Exp. emoções genuínas \leftarrow OIC		.039*
	Satisfação no trabalho \leftarrow Exp. emoções genuínas \leftarrow OIC		.024*
	Empenhamento afetivo \leftarrow Exp. emoções genuínas \leftarrow OIC		.021*
	Empenhamento afetivo \leftarrow Representação profunda \leftarrow OIC		.018*
* $p < .05$ (Análise realizada através do Teste de Sobel)			
			$\beta_{YX} + \beta_{MX} \times \beta_{YM}$
Efeito Total $\beta_{YX} + \beta_{MX} \times \beta_{YM}$	Realização pessoal	.349	
	Prestação afetiva do serv.	.598	
	Satisfação no trabalho	.203	
	Empenhamento afetivo (Exp. emoções genuínas)	.295	
	Empenhamento afetivo (Representação profunda)	.292	
			R^2 (%)
Variância Explicada	Realização pessoal	13.9%	
	Prestação afetiva do serv.	40.3%	
	Satisfação no trabalho	6.0%	
	Empenhamento afetivo	13.0%	

O modelo de mediação explica 13.9% da variabilidade da realização pessoal, 40.3% da variabilidade da prestação afetiva do serviço, 6% da variabilidade da satisfação no trabalho e 13% da variabilidade do empenhamento afetivo, sendo todas as trajetórias estatisticamente significativas ($p < .05$).

Os resultados demonstram o papel mediador da expressão de emoções genuínas na relação entre a orientação individual para o cliente e a realização pessoal, a prestação afetiva de serviço, a satisfação no trabalho e o empenhamento afetivo. Foi também possível certificar o papel mediador da representação profunda na relação entre a orientação individual para o cliente e o empenhamento afetivo (Figura 21 e Tabela 44).

Observa-se que, tal como no modelo anterior, a prestação afetiva do serviço foi a consequência com maior percentagem de variância explicada (40,3%,).

Salienta-se, ainda, que a orientação individual para o cliente incrementa de forma positiva a realização pessoal ($\beta = .325$), a prestação afetiva do serviço ($\beta = .559$), a satisfação no trabalho ($\beta = .179$) e o empenhamento afetivo ($\beta = .274$).

Na tabela 45 apresenta-se uma síntese do suporte empírico com base nos resultados do modelo.

Tabela 45: Síntese do suporte empírico para as hipóteses formuladas em função dos resultados do modelo de mediação - Orientação Individual para o Cliente

Hipóteses	Confirmação empírica
H3g: A relação entre a orientação individual para o cliente e a exaustão emocional é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.	Não confirmada
H3h: A relação entre a orientação individual para o cliente e a despersonalização é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.	Não confirmada
H3i: A relação entre a orientação individual para o cliente e a realização pessoal é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.	Parcialmente confirmada
H3j: A relação entre a orientação individual para o cliente e a prestação afetiva do serviço é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.	Parcialmente confirmada
H3l: A relação entre a orientação individual para o cliente e a satisfação no trabalho é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.	Parcialmente confirmada
H3m: A relação entre a orientação individual para o cliente e o empenhamento afetivo é mediada pela representação superficial, pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas.	Parcialmente confirmada

CAPÍTULO 7 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo procede-se à análise e discussão dos resultados obtidos relativamente aos três modelos propostos:

1. Influência da orientação para o cliente (organizacional e individual) nas estratégias de trabalho emocional;
2. Influência das estratégias de trabalho emocional em quatro dimensões: *burnout*, prestação afetiva do serviço, satisfação no trabalho e empenhamento afetivo;
3. O papel mediador das estratégias de trabalho emocional na relação entre a orientação para o cliente (organizacional e individual) e as consequências.

7.1. Influência da orientação para o cliente nas estratégias de trabalho emocional

O primeiro objetivo deste estudo foi explorar a influência da orientação para o cliente nas estratégias de trabalho emocional, em dois níveis, organizacional e individual, e consideraram-se três estratégias de trabalho emocional: representação superficial, representação profunda e expressão de emoções genuínas.

7.1.1. Influência da orientação organizacional para o cliente nas estratégias de trabalho emocional

Testou-se a hipótese da orientação organizacional para o cliente (OOC) influenciar negativamente a estratégia de representação superficial e positivamente as de representação profunda e de expressão de emoções genuínas (hipóteses 1a a 1c).

Os resultados demonstram que a OOC influencia positivamente a expressão de emoções genuínas ($\beta=.20$), confirmando-se a hipótese 1c. Não foram encontradas relações significativas entre a OOC e as estratégias de representação profunda e superficial, infirmando-se as hipóteses 1a e 1b.

Tendo presente o conceito de OOC, seria de esperar uma relação positiva significativa com a representação profunda. Estudos realizados demonstram que, numa organização orientada para o cliente, os empregados empenham-se e esforçam-se para seguirem as regras de apresentação emocional de forma a alcançarem os objetivos

organizacionais (e.g., Donovan et al., 2004; Karatepe et al., 2007), o que poderia reforçar os comportamentos conducentes a exibições emocionais adequadas, com regulação emocional através de um esforço de manipulação das próprias emoções.

A relação não significativa entre a OOC e as estratégias de representação superficial e profunda revela, pelo menos, uma distinção entre as que implicam regulação emocional e as que não implicam. Estas duas estratégias embora contribuam para a apresentação das emoções organizacionalmente desejadas, distinguem-se da expressão de emoções genuínas pela existência de discrepância entre as emoções sentidas e as desejadas (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Hochschild, 1983). Os resultados do modelo revelam uma distinção clara entre as estratégias que traduzem essa discrepância e aquela que traduz a genuinidade da expressão emocional. Os dados sugerem que a expressão de emoções genuínas ocupa um lugar proeminente na apresentação das emoções adequadas. O resultado deste estudo é consistente com a literatura que apela para a utilidade de se explorar a expressão de emoções genuínas como uma estratégia de trabalho emocional (e.g., Ashforth & Humphrey, 1993; Diefendorff & Gosserand, 2003; Diefendorff et al., 2005). Por outro lado, a relação não significativa com a representação superficial e com a representação profunda sugere a possibilidade da existência de outros fatores que terão influência na apresentação das emoções desejadas através da mascaramento e da manipulação das emoções. Com efeito, a literatura tem analisado diversos fatores situacionais, designadamente as características das interações (frequência, duração e rotina) como antecedentes das estratégias de trabalho emocional (e.g., Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003; Grandey, 2000; Diefendorff et al., 2005). As características individuais bem como as características de personalidade tais como a afetividade positiva e a afetividade negativa podem igualmente afetar a prática das estratégias de trabalho emocional. Por exemplo, a literatura demonstra que a representação superficial é influenciada positivamente pela afetividade negativa e negativamente pela afetividade positiva (e.g., Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003). O estudo de Diefendorff et al. (2005) demonstrou também que a extroversão influencia negativamente a representação superficial.

De acordo com os resultados, uma organização orientada para o cliente influencia a escolha das estratégias de trabalho emocional e a expressão das emoções adequadas de forma genuína.

A influência da OOC nas atitudes e nos comportamentos individuais tem sido descrita na literatura. Uma cultura organizacional orientada para o cliente assenta em valores, crenças e normas que valorizam acima de tudo a sua satisfação e os seus membros partilham a ideia que ela é fulcral para o sucesso da organização e que lhes traz benefícios. Esta partilha coletiva de valores e crenças, a favor da satisfação do cliente, abrange toda a organização e pode, consequentemente, influenciar as atitudes e os comportamentos dos empregados de contacto (Deshpandé et al., 1993; Kohli & Jaworski, 1990). Efetivamente, de acordo com Chatman (1989, 1991), os padrões e conteúdos dos valores pessoais, quando justapostos ao sistema de valores de um contexto organizacional particular, afetam as atitudes e os comportamentos individuais. Boshoff e Allen (2000) afirmam que uma cultura organizacional exerce influência no comportamento dos seus membros pois influencia a forma como os empregados se comportam em circunstâncias específicas que requeiram comportamentos a elas adaptados, ou seja, as interações dos empregados com os clientes, sendo as performances adaptadas aquelas que permitem a exibição das emoções desejadas pela organização.

A influência da orientação organizacional para o cliente nas atitudes e nos comportamentos dos empregados em contexto de serviço ao cliente pode ser explicada pelo conjunto de linhas de acção promovidas pelos processos contínuos de socialização (Kohli & Jaworski, 1990). De facto, estes processos permitem uma interiorização dos valores e crenças que suportam a cultura organizacional, como também, uma interiorização das normas que valorizam e premeiam os comportamentos orientados para a satisfação do cliente (Day, 1990; Deshpandé et al., 1993; Narver & Slater, 1990). Segundo Katz e Kahn (1978), as normas organizacionais são preditoras dos comportamentos pois descrevem e valorizam aqueles que os membros de uma organização devem ter. Conforme refere Pelham (2009), as normas de comportamento de uma cultura orientada para o cliente ilustram a forma como os empregados se inteiram dos problemas dos clientes e como os devem resolver, no sentido de serem satisfeitas as expetativas criadas.

Na literatura sobre trabalho emocional, as regras de apresentação emocional são normas organizacionais que indicam os comportamentos a exibir durante as interações com os clientes (Ashforth & Humphrey, 1993). Para Rafaeli e Sutton (1989, 1991), as normas organizacionais são determinantes da expressão emocional dos empregados e influenciam as emoções apresentadas. Rafaeli e Sutton (1987) evidenciam a importância dos

empregados terem consciência das regras de apresentação emocional para agirem em conformidade. Segundo Grandey (2003), estas regras conduzem os empregados a motivarem-se e a alinharem-se com elas. Por outro lado, facilitam o alinhamento entre a experiência e a expressão das emoções associando-se positivamente à identificação com os valores e normas do papel a desempenhar bem como à percepção da importância do cliente (Ashforth & Humphrey, 1993).

A expressão de emoções genuínas ocorre quando os empregados apresentam as emoções que já sentem na altura e que correspondem às esperadas pela organização; esta situação não implica esforço de regulação emocional e traduz, por excelência, a autenticidade da expressão emocional (Ashforth & Humphrey, 1993; Diefendorff & Gosserand, 2003; Diefendorff et al., 2005).

A relação positiva da OOC com a expressão de emoções genuínas mostra a influência que esta dimensão tem, por um lado, na forma como se apresentam as emoções e, por outro, na genuinidade da apresentação das emoções adequadas. Este resultado revela que uma cultura orientada para o cliente influencia os seus membros a apresentarem as emoções desejadas sem necessidade de mascararem ou de regularem as próprias emoções. A análise que se impõe é sobre as razões que podem contribuir para este resultado.

De acordo com a literatura, a interiorização dos valores e crenças organizacionais, assentes na priorização da satisfação do cliente, pode contribuir para o desenvolvimento de atitudes positivas em relação ao cliente e à experiência de emoções positivas durante as interações (Kohli & Jaworski, 1990). Segundo Diefendorff et al. (2005), os empregados predispostos a empreenderem interações positivas tendem a expressar as suas emoções genuínas. As emoções sentidas pelos empregados no trabalho exercem uma importante influência na expressão emocional (Rafaeli & Sutton, 1989; Sutton, 1991; VanMaanen & Kunda, 1989). O estudo de Fisher (2000) demonstrou que a experiência de emoções positivas, em contexto de serviço ao cliente, contribui para a satisfação no trabalho com destaque para determinadas emoções como estar “contente” ou sentir-se “entusiasmado”. Para Weiss e Cropanzano (1996), o estado de espírito dos empregados e as emoções sentidas no dia-a-dia profissional constituem matérias-primas que, em conjunto, formam o elemento afetivo da satisfação no trabalho. Segundo Motowidlo (1984), empregados com estados de espírito positivos estão mais dispostos a serem “altruístas”, “cooperantes” e “atenciosos” (p. 911). Neste sentido, parece provável que, se os empregados se encontram

num estado de espírito positivo, a exibição emocional possa ser realizada através da expressão de emoções já sentidas; quando o estado de espírito é negativo, podem ter de usar estratégias de regulação emocional para alcançarem os objetivos desejados.

A literatura refere ainda que, numa cultura orientada para o cliente, todos os membros participam ativamente no alcance dos objetivos organizacionais (Day, 1994; Deshpandé et al., 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). É possível que esta participação coletiva tenha um papel relevante no resultado obtido. Brotheridge (2006) refere a importância do apoio dos colegas e das chefias para o clima de bem-estar que podem gerar, e para o aumento da confiança e da autoestima dos empregados envolvidos. Os estudos realizados demonstram que o apoio dos colegas e da chefia constitui uma importante fonte de recursos para os empregados, durante as interações com os clientes, e que pode ajudá-los a reduzir os efeitos stressantes das exigências emocionais e a diminuir a necessidade de esforço de regulação emocional (Brotheridge & Lee, 2002; Grandey, 2000).

A influência da OOC na expressão de emoções genuínas aponta para a possibilidade dos valores e normas organizacionais contribuírem para a identificação dos empregados com os papéis esperados. De acordo com Ashforth e Humphrey (1993), se o trabalho emocional for consistente com a valorização social e com a identidade dos empregados pode moderar os seus efeitos negativos, na medida em que promove o alinhamento natural entre a experiência e a expressão da emoção. O alinhamento natural com as expectativas organizacionais permite-lhes sentirem-se mais autênticos, com repercussões positivas tanto no bem-estar físico e psicológico como na qualidade dos relacionamentos com os clientes. Nesta perspetiva, uma cultura organizacional orientada para o cliente pode contribuir para a diminuição dos efeitos negativos do trabalho emocional.

Podemos concluir que a OOC exerce uma influência positiva e significativa na diminuição da discrepância entre as emoções sentidas e as desejadas e promove a exibição de emoções genuínas durante as interações com os clientes.

7.1.2. Influência da orientação individual para o cliente nas estratégias de trabalho emocional

Testou-se a hipótese de a orientação individual para o cliente influenciar negativamente a estratégia de representação superficial e positivamente as estratégias de representação profunda e de expressão de emoções genuínas (hipóteses 1d, 1e e 1f).

Os resultados demonstram que a orientação individual para o cliente influencia positivamente a representação profunda ($\beta=.13$) e a expressão de emoções genuínas ($\beta=.11$), confirmando-se as hipóteses 1e e 1f. Os resultados não evidenciaram poder explicativo da OIC sobre a representação superficial, infirmando-se a hipótese 1e.

Os resultados demonstram que a OIC influencia a escolha de estratégias que traduzem o alinhamento com as emoções organizacionalmente desejadas, com ou sem esforço de regulação emocional.

Adotou-se, no presente estudo, o conceito de Saxe e Weitz (1982) e avaliou-se a orientação individual para o cliente como uma dimensão comportamental que reflete a prática do conceito de marketing ao nível das interações entre empregados e clientes, ou seja, avaliou-se a disposição dos empregados para perceberem e atenderem às expectativas dos clientes e para adotarem comportamentos de ajuda e de efectivação de relações positivas direccionados para a sua satisfação.

A relação não significativa da OIC com a representação superficial indica que os empregados orientados para o cliente não recorrem à “mascarização” das suas emoções. Se na perspectiva da exibição emocional, a representação superficial pode resultar em performances negativas, percecionadas pelos clientes como falseadas (Grandey, 2003; Grandey et al., 2005; Judge et al., 2009), na perspectiva da experiência das emoções, a representação superficial traduz discrepância emocional e esforço de regulação emocional pela necessidade de se manter uma “fachada”, com a possibilidade de vulnerabilizar o sentido de autenticidade individual (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2003; Judge et al., 2009). Este resultado parece ser relevante uma vez que a representação superficial tem consequências negativas tanto no bem-estar físico e psicológico dos empregados como na qualidade do serviço prestado (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Judge et al., 2009; Hülshager & Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller et al., 2013; Morris & Feldman, 1996). A relação não significativa entre a OIC e a representação superficial indica que a apresentação das emoções adequadas através da mascarização das emoções pode ser explicada por outras características individuais bem como por fatores situacionais, tal como foi descrito na secção anterior.

A literatura refere que os empregados orientados para o cliente identificam-se com os objetivos organizacionais e ajustam-se às exigências da função (Donavan et al., 2004; Mengüç, 1996), o que revela uma identificação com o papel esperado. Por outras palavras,

os empregados orientados para o cliente identificam-se com o papel esperado porque estão dispostos a adotar comportamentos que permitem atender às expectativas dos clientes e que conduzem à satisfação com o serviço prestado. De acordo com Ashforth e Humphrey (1993), a identificação com o papel esperado facilita o ajustamento com as expectativas do desempenho, ou seja, contribui positivamente para a exibição das emoções organizacionalmente desejadas através do alinhamento entre as emoções sentidas e as esperadas.

A influência positiva da OIC com a representação profunda demonstra o incremento desta dimensão no esforço dos empregados para se ajustarem às exigências emocionais quando as emoções sentidas são discrepantes com as desejadas. Os resultados obtidos demonstram que os empregados orientados para o cliente concentram-se na satisfação destes e exibem as emoções organizacionalmente desejadas através de manipulação emocional.

Segundo Donovan et al. (2004), os empregados orientados para o cliente participam ativamente no alcance dos objetivos traçados. A literatura demonstra que os trabalhadores que experimentam níveis altos de OIC ajustam-se às exigências da função, o que facilita a congruência entre os seus interesses e os organizacionais (Donovan et al., 2004; Mengüç, 1996). A relação entre a OIC e a estratégia de representação profunda pode ser explicada pela vontade dos empregados em se ajustarem às regras de apresentação emocional. Com efeito, de acordo com Saxe e Weitz (1982), os empregados orientados para o cliente adotam comportamentos congruentes com os objetivos e com as normas organizacionais. Os resultados obtidos demonstram que os empregados orientados para o cliente identificam-se com a organização e esforçam-se ativamente na exibição das emoções organizacionalmente desejadas.

Quanto ao incremento da OIC na expressão de emoções genuínas, revela-se o contributo desta dimensão na expressão das emoções organizacionalmente desejadas sem esforço de regulação emocional. Este resultado indica que a OIC contribui para a ausência de discrepância entre as emoções sentidas e as organizacionalmente esperadas.

A literatura demonstra que os empregados orientados para o cliente desenvolvem relações positivas com os clientes, baseadas em comportamentos de ajuda, cooperação e confiança (Saxe & Weitz, 1982). Segundo Donovan et al. (2004), os colaboradores que visem o bem-estar do cliente estão naturalmente mais ajustados às exigências do serviço de

atendimento. Para Brief e Weiss (2002), o desenvolvimento de atitudes positivas para com o trabalho contribui para um maior alinhamento entre os sentimentos individuais e os esperados para o exercício da função. Os estudos realizados demonstram que a experiência de emoções positivas no trabalho favorece a sua expressão (Fisher, 2000; Pugh, 2001). Segundo Diefendorff et al. (2005), os empregados predispostos a experimentar emoções positivas e a empreenderem interações positivas com os clientes tendem a expressar as suas emoções genuínas. Portanto, o ajustamento natural às exigências do trabalho, acompanhado de relações positivas com os clientes e de experiências emocionais positivas, favorece o alinhamento natural entre as emoções sentidas e as desejadas, justificando-se deste modo a relação entre a OIC e a expressão de emoções genuínas.

Por fim, a influência da OIC na representação profunda e na expressão de emoções genuínas revela a relação desta dimensão com as estratégias baseadas na autenticidade da exibição emocional. Se a expressão de emoções genuínas se traduz na autenticidade da expressão emocional, sem esforço de regulação, a representação profunda relaciona-se com a autenticidade da expressão emocional, embora com manipulação ativa dos sentimentos individuais (Grandey, 2000, 2003; Hochschild, 1983). Para Brotheridge e Lee (2002), a representação profunda envolve o alinhamento voluntário entre os próprios sentimentos e as emoções apresentadas, permitindo assim uma expressão mais autêntica de si próprio. A representação profunda tem sido relacionada com desempenhos mais eficazes, prestações de serviços mais autênticas e percepções positivas da qualidade do serviço prestado (Groth et al., 2009). A literatura é clara quando refere o papel da orientação individual para o cliente no desempenho dos empregados, na qualidade das relações desenvolvidas entre estes e os clientes e no diálogo colaborativo nos dois sentidos (Boles et al., 2001; Brady & Cronin, 2001; Keillor et al., 1999, 2000; Lings & Greenley, 2010; Saxe & Weitz, 1982; Williams & Attaway, 1996; Yoo & Arnold, 2014; Zablah et al., 2012).

7.2 Influência das estratégias de trabalho emocional nas consequências

O segundo objetivo deste estudo foi testar a influência das estratégias de trabalho emocional em quatro consequências: *burnout*, prestação afetiva do serviço, satisfação no trabalho e empenhamento afetivo. Seguiremos a ordem das hipóteses formuladas, isto é, discutiremos a relação das três estratégias de trabalho emocional com cada uma das consequências do modelo.

7.2.1. Influência das estratégias de trabalho emocional no *burnout*

Testou-se a hipótese de, tanto a exaustão emocional como a despersonalização, serem influenciadas positivamente pela representação superficial e pela profunda e, negativamente pela expressão de emoções genuínas (Hipóteses 2a e 2b). Explorou-se também a hipótese de a realização pessoal ser influenciada, negativamente pela representação superficial e pela profunda e, positivamente pela expressão de emoções genuínas (Hipótese 2c).

Como era esperado, foi encontrada uma relação positiva significativa entre a representação superficial e a exaustão emocional ($\beta=.14$). Este resultado indica que a “mascarização” das emoções pode provocar estados de tensão no trabalho que podem gerar sobrecarga emocional. Foi verificada igualmente uma relação positiva significativa entre a representação superficial e a despersonalização ($\beta=.23$). Esta decorrência evidencia que a “mascarização” das próprias emoções pode desenvolver atitudes negativas e insensíveis para com os clientes com o consequente distanciamento para com eles. A relação entre a representação superficial e a realização pessoal, embora no sentido esperado, não foi significativa.

A literatura descreve um conjunto de aspetos relacionados com a representação superficial que podem justificar os estados de tensão ou de pressão no trabalho.

O primeiro aspeto relaciona-se com o esforço emocional que os empregados têm de despender para exibirem emoções que não correspondem às realmente sentidas. A prescrição e supervisão organizacional da exibição emocional, através de regras de apresentação emocional, pode ser um fator de tensão para os empregados pois exige que, durante os processos interativos, tenham de exercer um esforço constante de controlo e gestão das emoções. Esta atividade emocional esforçada para o cumprimento das regras organizacionais de apresentação é apontada, desde os estudos pioneiros do trabalho emocional, como um fator adverso à integridade física e psicológica dos empregados com repercussões no aumento do stresse e do *burnout* (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996).

Para Grandey (2000), a exibição de emoções que necessitam de regulação emocional e o esforço necessário para a expressão ou para a supressão de determinadas emoções pode causar fadiga física, perda de energia e exaustão emocional. Por outro lado, argumenta que o stresse causado aos empregados, pelo esforço exercido para expressarem as emoções

desejadas ou para suprimirem as emoções sentidas, pode levá-los a distanciarem-se dos clientes e a despersonalizá-los.

Destaque-se que, no estudo conceptual de Morris e Feldman (1996), o esforço exigido para a expressão das regras organizacionais de apresentação surge como uma das quatro dimensões que constituem o constructo do trabalho emocional. Para os autores, além desse esforço implicar dispêndio de energia física e psicológica, será tanto maior quanto maior for a necessidade de concentração e resistência emocional, com consequências nos níveis de exaustão emocional. Grandey (2000) refere que este efeito pode causar mal-estar aos empregados e ao trabalho exercido, reduzindo-lhes os níveis de realização pessoal. Contudo, apesar de alguns estudos encontrarem uma relação negativa entre a representação superficial e a realização pessoal (e.g., Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003), no presente trabalho foi encontrada uma relação não significativa com esta dimensão.

O segundo aspeto relaciona-se com a dissonância emocional, descrita por Middleton (1989), como o conflito entre as emoções sentidas genuinamente e aquelas que a organização exige que sejam expressas. Quando é exigida aos empregados a expressão de emoções que não sentem genuinamente pode ser gerado um antagonismo pessoa/papel, ou seja, um conflito entre a resposta emocional genuína e as expectativas do papel a exibir (Abraham, 1998; Rafaeli & Sutton, 1987). Vários têm sido os estudos que associam a dissonância emocional à representação superficial (e.g., Kruml & Geddes, 2000; Zapf, 2002). Por seu lado, a dissonância emocional tem sido descrita como uma das dimensões responsáveis pela exaustão emocional (e.g., Abraham, 1998; Ashforth & Humphrey, 1993; Morris & Feldman, 1996; Zapf, 2002; Zapf & Holz, 2006; Zapf et al., 1999, 2001) e pela despersonalização (Zapf, 1999; Zapf & Holz, 2006; Zapf et al., 1999, 2001). Para Zapf e Holz (2006), a representação superficial, entendida como a estratégia comportamental focada na expressão de uma emoção que não é sentida, é a mais utilizada para responder à dissonância emocional gerada pela exigibilidade emocional das interações de serviço ao cliente.

A influência positiva da representação superficial com a exaustão emocional e a despersonalização é consistente com os resultados de diversos estudos empíricos realizados. Por exemplo, Grandey (2003) demonstrou uma relação positiva com a exaustão emocional. Em 2003, Brotheridge e Lee encontram uma associação positiva entre a

representação superficial e ambas as dimensões: exaustão emocional e despersonalização. Também Brotheridge e Grandey (2002), que relacionaram as estratégias de representação com as três dimensões do *burnout*, verificaram uma associação positiva entre a representação superficial e ambas as dimensões. O estudo de Brotheridge e Lee (2002) revelou uma relação direta entre a representação superficial e a despersonalização. A meta-análise de Hülshager e Schewe (2011) demonstrou, igualmente, uma relação positiva entre a representação superficial e o *burnout*.

O terceiro aspeto relaciona-se com a “mascarização” das emoções. Ashforth e Humphrey (1993) referem que, se o trabalho emocional for incompatível com a sua identidade pessoal, poderá contribuir para diminuir o sentido de autenticidade pessoal. Também Grandey (2000), a propósito da representação superficial, defende que a tensão provocada pela dissonância emocional, para além de ser uma ameaça à identidade do empregado, pode pôr em causa o próprio sentido de autenticidade, pois a manutenção de uma expressividade falseada pode constituir um sacrifício da autoimagem. Por exemplo, o estudo de Brotheridge e Lee (2002) revelou uma relação negativa entre a representação superficial e o sentido de autenticidade que, por sua vez, se relacionou negativamente com a exaustão emocional. Nesse estudo, a representação superficial apresentou-se como um preditor mais forte da autenticidade do que a representação profunda e, por isso, com mais impacto sobre os estados de angústia individual.

Quanto à estratégia de representação profunda, testámos a hipótese de esta dimensão exercer uma influência positiva na exaustão emocional e na despersonalização, e negativa na realização pessoal, dado implicar manipulação das emoções e consequente esforço de regulação emocional. O presente estudo não encontrou qualquer poder explicativo nas três dimensões do *burnout*. Os resultados encontrados são consistentes com os de estudos anteriores (e.g., Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002, 2003; Grandey, 2003). Uma das explicações possíveis passa pelo facto de a representação profunda poder minimizar os efeitos da dissonância emocional e, consequentemente diminuir os efeitos relacionados com a exaustão emocional e com a despersonalização (Grandey, 2000, 2003). Por outro lado, a relação positiva da representação profunda com o sentido de autenticidade e com a veracidade da exibição emocional pode minimizar os efeitos do esforço despendido na manipulação das próprias emoções (Ashforth & Humphrey, 1993;

Barger & Grandey, 2006; Brotheridge & Lee, 2002; Gosserand & Diefendorff, 2005; Grandey, 2000, 2003; Grandey et al., 2005; Hochschild, 1983; Sheldon et al., 1997).

Quanto à relação entre a representação profunda e a realização pessoal, colocámos a hipótese de esta dimensão influenciar negativamente a realização pessoal. Foi encontrada uma relação não significativa, embora no sentido esperado. Estudos anteriores revelaram relações positivas com esta dimensão (e.g., Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee 2002, 2003). Refira-se que Ashforth e Humphrey (1993) defendem que a representação profunda exige maior esforço aos empregados pelo facto de os obrigar a invocar pensamentos, imagens e memórias para induzirem as emoções pretendidas. Embora a representação profunda seja baseada na veracidade da exibição emocional (e.g., Grandey, 2000, 2003; Hochschild, 1983) e relacionada com o sentido de autenticidade (e.g., Brotheridge & Lee, 2002) podendo contribuir para relações gratificantes com os clientes e gerar realização pessoal, estes efeitos podem todavia dissolver-se pelos da atividade esforçada da exibição emocional.

Quanto à estratégia de expressão de emoções genuínas, colocou-se a hipótese de influenciar negativamente a exaustão emocional e a despersonalização e positivamente a realização pessoal. De acordo com os resultados não foram encontradas relações significativas com as duas primeiras dimensões. No entanto, foi observada uma relação positiva significativa com a realização pessoal ($\beta=.20$).

Como já foi referido, a expressão de emoções genuínas reflete a apresentação de emoções genuinamente sentidas que correspondem às organizacionalmente desejadas. Esta forma de apresentação emocional traduz a inexistência de discrepância entre as emoções sentidas e as desejadas e, portanto, a inexistência de esforço de regulação emocional para a expressão das emoções adequadas (Ashforth & Humphrey, 1993; Diefendorff et al., 2005). Os resultados indicam que não se estabelece relação entre a expressão de emoções genuínas e o desgaste físico e psicológico dos empregados.

Por outro lado, se a expressão de emoções genuínas não coloca em causa o sentido de autenticidade e traduz a expressão autêntica das emoções, pode resultar em maiores níveis de realização pessoal. A relação positiva entre a expressão de emoções genuínas e a realização pessoal indica o incremento positivo que esta estratégia pode dar na autoestima e no aumento das expetativas pessoais dos empregados.

7.2.2. Influência das estratégias de trabalho emocional na prestação afetiva do serviço

Testou-se a hipótese de a prestação afetiva do serviço ser influenciada negativamente pela representação superficial e, positivamente pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas (Hipótese 2d).

O único suporte encontrado foi um efeito positivo da expressão de emoções genuínas na prestação afetiva do serviço ($\beta=.33$). Não foram encontradas relações significativas com as estratégias de representação profunda e superficial, confirmando-se parcialmente a hipótese 2d. Este resultado mostra o incremento da expressão de emoções genuínas nas interações baseadas em emoções positivas, tais como a sinceridade, a simpatia ou a cortesia. Contudo, embora as trajetórias se apresentem estatisticamente não significativas, saliente-se o efeito positivo e negativo da representação profunda e da superficial, respetivamente, na prestação afetiva do serviço.

Neste estudo partimos do pressuposto que as formas de apresentação emocional, baseadas na autenticidade da exibição emocional, facilitam a eficácia do desempenho, no caso vertente, das interações baseadas na expressão de emoções positivas. De acordo com Rafaeli e Sutton (1987, 1989), o trabalho emocional percebido como sincero está positivamente relacionado com um desempenho positivo. Também Ashforth e Humphrey (1993) defendem que a autenticidade é o fator-chave para a eficácia da prestação afetiva do serviço. Investigações anteriormente realizadas demonstram o risco das apresentações emocionais falseadas contribuírem negativamente para a eficácia das prestações de serviço (Grandey, 2003; Grandey et al., 2005). Relativamente às duas estratégias baseadas na representação emocional, Grandey (2003) defende que, não obstante a representação superficial e profunda porem em prática as regras de apresentação emocional, se distinguem pela autenticidade da exibição emocional.

De acordo com a hipótese formulada, esperava-se que a prestação afetiva do serviço fosse influenciada positivamente pela representação profunda e negativamente pela superficial. Segundo Grandey (2003), a representação profunda, entendida como o trabalho emocional realizado com sentimentos verdadeiros, age como uma estratégia facilitadora, com poder para convencer os clientes. No contexto da atividade de prestação de serviços, a representação profunda caracteriza-se pela apresentação autêntica de emoções positivas através de manipulação emocional. Grandey encontrou uma relação positiva entre a

representação profunda e a prestação afetiva do serviço ($\beta=.18$) e uma relação negativa entre a representação superficial e esta dimensão ($\beta=-.27$), indiciando a influência que a exibição baseada na autenticidade pode ter na prestação afetiva do serviço. Seria, por isso, de esperar que a representação profunda se traduzisse na realização de interações com os clientes baseadas na expressão de emoções positivas, ou seja, interações amigáveis, simpáticas e calorosas (Grandey, 2000, 2003). No entanto, os nossos resultados não suportam esta hipótese. Contudo, são consistentes com os resultados do estudo de Gosserand e Diefendorff (2005) que, com a mesma medida de Grandey e a utilizada no presente estudo, encontraram uma relação não significativa entre a representação profunda e a prestação afetiva e uma relação negativa pouco significativa entre a representação superficial e esta dimensão. Refira-se que, segundo Ashforth e Humphrey (1993), a manipulação das próprias emoções envolve um esforço que pode ser superior ao da representação superficial e que pode dificultar a eficácia da exibição emocional.

Os resultados obtidos confirmam que o trabalho emocional, realizado através da expressão de emoções genuínas, influencia positivamente a prestação afetiva do serviço pois exprime a exibição genuína e autêntica das emoções organizacionalmente desejadas, revelando-se, por conseguinte, um preditor significativo no modelo. Note-se, que os estudos referidos apenas tiveram em conta as duas estratégias de representação emocional (representação profunda e superficial), não tendo tido em conta a expressão de emoções genuínas. Se por um lado, este dado dificulta a análise comparativa, abre no entanto espaço para a possibilidade da expressão de emoções genuínas representar uma forma de apresentação emocional relevante para a concretização de interações baseadas na expressão de emoções positivas.

7.2.3. Influência das estratégias de trabalho emocional na satisfação no trabalho

Testou-se a hipótese de a satisfação no trabalho ser influenciada negativamente pela representação superficial e, positivamente pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas (Hipótese 2e).

O único suporte encontrado foi um efeito significativo e positivo da expressão de emoções genuínas na satisfação no trabalho ($\beta=.13$), revelando-se um preditor significativo no modelo. A análise das correlações (Tabela 6.1) permite verificar que a representação profunda não se associa a esta dimensão, pelo que não foi considerada no modelo em

análise. Por outro lado, apesar de não ser um preditor significativo, a representação superficial exibe um efeito negativo na satisfação no trabalho. Deste modo, a hipótese 2e foi parcialmente confirmada.

Os nossos resultados são consistentes com a literatura quando esta refere que tanto a estratégia de representação superficial como a de representação profunda exigem esforço emocional pela atividade esforçada da gestão das emoções (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996). Por exemplo, Hochschild (1983) defende que, embora a representação profunda seja, das duas, a forma mais autêntica de exibição das emoções, tanto esta como a representação superficial exigem esforço com consequências graves para o bem-estar dos empregados, relacionando-as com o stresse, com a alienação e com o *burnout*. Também para Ashforth e Humphrey (1993), tanto a representação superficial como a profunda podem afetar o bem-estar dos empregados pela pressão psicológica desencadeada, dado o esforço de alinhamento necessário entre a experiência e a expressão emocional. Defendem assim, que a representação profunda requer maior esforço aos empregados, porque os obriga a invocar pensamentos, imagens ou memórias para induzirem a emoção pretendida. Por outro lado, Morris e Feldman (1996) consideram que, quanto mais longa e intensa é a apresentação emocional, maior a probabilidade dos sentimentos genuínos conflitarem com as emoções esperadas com maior probabilidade de se adotarem estratégias de representação profunda e, conseqüentemente, um maior esforço emocional pela dificuldade de as mascarar.

Por outro lado, os empregados podem experimentar dissonância emocional quando a expressão exigida conflita com os seus reais sentimentos (Middleton, 1989; Morris & Feldman 1996). A dissonância emocional tem sido descrita como a justificação dos efeitos negativos do trabalho emocional em particular o bem-estar, a alienação e o *burnout* (Abraham, 1998; Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002; Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Morris & Feldman 1996; Zapf, 2002). O estudo de Morris e Feldman (1997) encontrou uma relação negativa significativa entre a dissonância emocional e a satisfação no trabalho ($\beta = -.38$), suportando a ideia de que a ação de se expressar emoções prescritas, como forma de exercício da função, pode ser disfuncional se estas violarem as emoções genuínas.

Os nossos resultados vão ao encontro da literatura a propósito do trabalho emocional ser potenciador de insatisfação no trabalho quando implica gestão e condicionamento das

emoções (Hochschild, 1983; VanMaanen & Kunda, 1989). A existência de discrepância entre o que o empregado sente genuinamente e o que a organização deseja que expresse implica não só necessidade de regulação emocional como também maior necessidade de controlo, habilidade e concentração que podem provocar tensão e insatisfação no trabalho (Abraham, 1998; Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1997; Rutter & Fielding, 1988; VanMaanen & Kunda, 1989).

A relação exclusiva da expressão de emoções genuínas na satisfação no trabalho pode ser explicada pela ausência de tensão e de esforço emocional. A expressão de emoções genuínas representa a realização do trabalho emocional sem tensão provocada pela dissonância emocional. Por outro lado, representa a ausência de esforço para o cumprimento das regras organizacionais de apresentação bem como a ausência de regulação emocional. Segundo Ashforth e Humphrey (1993), os empregados podem sentir naturalmente as emoções que lhe são esperadas sem que para isso tenham que as “trabalhar”. Ora, a expressão de emoções genuínas reflete a ausência da necessidade de alinhamento entre as emoções sentidas e as desejadas, logo a ausência de esforço de condicionamento ou de regulação emocional, bem como a inexistência de dissonância emocional uma vez que as emoções esperadas correspondem às genuinamente sentidas.

Também podemos explicar os resultados obtidos por via dos riscos que a discrepância emocional exerce na vulnerabilização do sentido de autenticidade (Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Lee, 2002; Grandey, 2000). Segundo Ashforth e Humphrey (1993), a discrepância emocional existe porque, embora as regras de apresentação emocional possam regular a expressividade emocional, não podem contudo condicionar a experiência emocional associada à expressividade. Relativamente à representação superficial, a “fachada” de expressividade descrita por Grandey (2000, p.101) pode criar uma sensação de esforço deformado no empregado, criando-lhe uma sensação de falsidade e hipocrisia que pode vulnerabilizar o sentido de autenticidade e fragilizar a identidade pessoal com repercussões na autoestima, na alienação e no bem-estar e, conseqüentemente, na satisfação no trabalho (Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Lee, 2002; Grandey, 2000). Da mesma forma, o esforço de regulação emocional associado à representação profunda, devido ao exercício de manipulação das emoções, pode diminuir os níveis de bem-estar no trabalho. A apresentação das emoções apropriadas, através da expressão de emoções genuínas, não coloca em risco o sentido de

autenticidade uma vez que configura a veracidade tanto da exibição como da experiência emocional (Ashforth & Humphrey, 1993).

Da mesma maneira, na perspectiva da exibição emocional, os resultados obtidos ajustam-se à literatura quando esta destaca a relação positiva entre a autenticidade da exibição emocional e a satisfação no trabalho (Sheldon et al., 1997). Por outro lado, de acordo com Adelman (1995), os empregados que se expressam genuinamente estão mais satisfeitos no trabalho do que aqueles que falseiam as emoções apresentadas. Refira-se que a autenticidade do serviço prestado origina percepções positivas por parte dos clientes que resultam na sua satisfação (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2003; Grandey et al., 2005). Tendo em atenção o efeito de retorno dos processos interativos, a percepção por parte dos empregados da satisfação dos clientes, pode levar a sentimentos de satisfação pelo trabalho exercido (Pugh, 2001).

7.2.4. Influência das estratégias de trabalho emocional no empenhamento afetivo

Testou-se a hipótese de o empenhamento afetivo ser influenciado negativamente pela representação superficial e positivamente pela representação profunda e pela expressão de emoções genuínas (Hipótese 2f).

Os resultados demonstram que tanto a representação profunda como a expressão de emoções genuínas incrementam de forma significativa e positiva o empenhamento afetivo ($\beta=.18$), confirmando-se parcialmente a hipótese 2f. Refira-se que, apesar da representação superficial apresentar um efeito negativo sobre o empenhamento afetivo, o mesmo não é significativo.

O empenhamento afetivo caracteriza-se pela identificação dos empregados com a organização e a disponibilidade para exercerem um esforço a favor da concretização dos objetivos por ela definidos (Mowday et al., 1979).

De acordo com a literatura, as experiências de trabalho podem afetar o empenhamento afetivo (e.g., Laschinger et al., 2001; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 1998; Steers, 1977). A adoção de estratégias de trabalho emocional origina uma experiência de trabalho tanto ao nível da experiência e gestão emocional como ao nível das percepções individuais sobre a qualidade da exibição emocional. Estas experiências de trabalho podem ser positivas ou negativas podendo afetar os níveis de empenhamento afetivo (Beck & Wilson, 2000; Cunha et al., 2003).

A relação positiva entre a representação profunda e o empenhamento afetivo mostra que a exibição autêntica das emoções adequadas com regulação emocional incrementa o empenhamento afetivo. A representação profunda traduz o alinhamento esforçado entre as emoções sentidas e as desejadas (Grandey, 2003). Este esforço emocional demonstra que os empregados adotam comportamentos sintonizados com as exigências da função e com os objetivos organizacionais. Essa vontade para a apresentação das emoções adequadas revela que os colaboradores podem ter uma leitura clara do papel esperado pela organização e, dessa forma, lhes serem reduzidos os níveis de ambiguidade do desempenho, proporcionando maior empenhamento afetivo (Mengüç, 1996; Meyer et al., 2002).

Em relação à influência positiva da expressão de emoções genuínas no empenhamento afetivo, o resultado obtido é consistente com a literatura quando sugere que fatores associados às experiências de trabalho positivas e ao bem-estar afetivo influenciam positivamente o empenhamento afetivo (Cunha et al., 2003). Primeiro, a expressão de emoções genuínas reflete a experiência de emoções positivas durante os relacionamentos com os clientes; de acordo com Rego et al. (2010), a expressão de emoções positivas pode desenvolver associações positivas com o trabalho cujo efeito acumulado pode contribuir para o empenhamento afetivo. Segundo, a expressão de emoções genuínas tem subjacente uma experiência emocional liberta tanto de tensão para o cumprimento das regras de apresentação emocional como de dissonância emocional, pela ausência de discrepância entre as emoções sentidas e as desejadas, podendo constituir uma experiência de trabalho positiva (Ashforth & Humphrey, 1993; Diefendorff et al., 2005). Terceiro, a expressão de emoções genuínas não coloca em causa o sentido de autenticidade e, por esse motivo, tem repercussões positivas na autoestima e no bem-estar físico e psicológico. Por fim, a expressão de emoções genuínas pode promover a qualidade do serviço prestado e influenciar positivamente as percepções dos clientes. O retorno positivo do desempenho realizado, ou seja, a percepção da satisfação dos clientes, bem como o estabelecimento de relações positivas com estes podem gerar experiências de trabalho positivas e contribuir positivamente para o empenhamento afetivo (Cunha et al., 2003).

7.3. O papel mediador das estratégias de trabalho emocional na relação entre a orientação para o cliente e as consequências

O terceiro objetivo deste estudo foi explorar o papel mediador das estratégias de trabalho emocional na relação entre a orientação para o cliente (organizacional e individual) e as quatro consequências: *burnout*, prestação afetiva do serviço, satisfação no trabalho e empenhamento afetivo (Hipóteses 3a a 3m).

Os modelos de mediação foram construídos em função das análises anteriores. Nesse sentido, será analisado o modelo referente ao efeito da orientação organizacional para o cliente sobre a realização pessoal e a prestação afetiva do serviço mediado pela expressão de emoções genuínas. O mesmo irá ocorrer relativamente ao efeito da orientação individual para o cliente sobre a realização pessoal, prestação afetiva do serviço, satisfação no trabalho e empenhamento afetivo, mediados pela expressão de emoções genuínas. Será também analisado o modelo referente à relação entre a orientação individual para o cliente e o empenhamento afetivo mediado pela representação profunda. Todas as restantes alternativas contempladas nas hipóteses ficaram invalidadas pelas análises anteriores.

7.3.1. Orientação organizacional para o cliente

A expressão de emoções genuínas é a única estratégia de trabalho emocional que se relaciona com a orientação organizacional para o cliente. Esta medeia a relação com a realização pessoal e com prestação afetiva do serviço, confirmando-se parcialmente as hipóteses 3c e 3d.

Não se encontraram relações significativas para o efeito mediador das duas demais estratégias de trabalho emocional: representação superficial e profunda. Os resultados encontrados revelam que uma cultura organizacional orientada para o cliente incrementa a realização de interações positivas e aumenta os sentimentos de realização pessoal sem necessidade de atividades de “mascarização” ou de manipulação emocional. Os dados demonstram o papel da OOC na diminuição da discrepância entre as emoções desejadas pela organização e as genuínas exibidas pelos empregados. Esta capacidade permite aumentar a eficácia da exibição emocional, minimizando os efeitos negativos que as estratégias de representação emocional produzem (Ashforth & Humphrey, 1993).

A primeira constatação revela que a OOC influencia positivamente a realização pessoal ($\beta=.12$), isto é, uma cultura orientada para o cliente contribui para que os

empregados se sintam com energia e capacidade para proporcionarem ambientes positivos durante os processos interativos, com repercussão nos seus sentimentos de utilidade, eficácia e realização para com o trabalho que desenvolvem com os clientes.

A segunda constatação evidencia que a OOC influencia positivamente a prestação afetiva do serviço ($\beta=.23$), isto é, uma cultura organizacional orientada para o cliente contribui para interações baseadas em emoções positivas. Na atividade turística espera-se que os serviços prestados sejam baseados na expressão de emoções positivas como a simpatia, a amabilidade ou a confiabilidade (Gilbert, 2008). Uma organização orientada para o cliente valoriza atitudes e comportamentos norteados para a satisfação dos clientes (Day, 1990; Deshpandé et al., 1993; Narver & Slater, 1990). Nesse sentido, as organizações turísticas que assim trabalham valorizam e incentivam os comportamentos que resultem na expressão de emoções positivas. Os resultados encontrados revelam a influência da orientação organizacional para o cliente na qualidade e na eficácia do desempenho individual.

De acordo com o modelo de mediação, a expressão de emoções genuínas explica 6,4% da relação com a realização pessoal e 15% da relação com a prestação afetiva do serviço.

Uma das vias para a explicação dos resultados obtidos é o papel das regras organizacionais de apresentação emocional. Para Rafaeli e Sutton (1989, 1991), as regras de apresentação emocional são determinantes para a expressão emocional dos empregados. Um dos aspetos mais focados na literatura da orientação organizacional para o cliente é a importância dos programas de socialização das regras organizacionais a favor da satisfação dos clientes e o poder preditor que essas regras têm nos comportamentos dos seus membros (Day, 1990; Deshpandé et al., 1993; Narver & Slater, 1990, Pelham, 2009). Segundo Grandey (2003), as regras de apresentação emocional motivam os empregados a ajustarem-se a elas. Ashforth e Humphrey (1993) consideram que as regras de apresentação emocional, apesar de poderem condicionar o comportamento dos empregados, podem no entanto facilitar a expressão emocional no sentido em que alargam a amplitude da forma como podem ser exibidas. Estes autores defendem que, para além das estratégias de representação superficial e profunda, os empregados podem realizar trabalho emocional através da expressão de emoções genuínas.

A clarificação das expectativas do papel através da instituição de regras organizacionais de comportamento e o seu esclarecimento podem ajudar os indivíduos a reduzirem os eventuais níveis de ambiguidade acerca da performance esperada, e a aceitarem aquilo que é almejado pela organização (Brotheridge & Lee, 2002). Numa cultura organizacional orientada para o cliente, os seus membros identificam-se e ajustam-se ao que se espera. Segundo Ashforth e Humphrey (1993), a identificação com o papel permite que os empregados se sintam mais autênticos, contribuindo isso para o seu bem-estar. Deste modo, a identificação com o papel, fruto dos programas contínuos de socialização, próprios de uma cultura orientada para o cliente, pode contribuir para um maior alinhamento entre a experiência e a expressão das emoções (Ashforth & Humphrey, 1993) e explicar o efeito mediador da expressão de emoções genuínas.

Uma outra explicação possível é a influência que uma cultura orientada para o cliente exerce na orientação individual para o cliente (Carr & Lopez, 2007; Mengüç, 1996; Pelham, 2009). Os estudos realizados demonstram a influência de uma cultura orientada para o cliente na prática individual do conceito de marketing, traduzida pela adoção de comportamentos específicos direcionados para a satisfação dos clientes (Saxe & Weitz, 1982). Os resultados encontrados evidenciam que a especificidade desses comportamentos resultam na expressão genuína de emoções positivas, aquelas que a organização espera que ocorram. Revelam igualmente que promovem a autenticidade da exibição emocional que, por seu lado, contribui para perceções positivas da qualidade do serviço por parte dos clientes e para o aumento da sua satisfação (Grandey, 2003; Grandey et al., 2005). Este efeito acumulado pode exercer influência nos sentimentos de realização pessoal dos empregados. Como se verificará na secção seguinte, a expressão de emoções genuínas medeia a relação da orientação individual para o cliente, tanto com a prestação afetiva do serviço como com a realização pessoal.

Por outro lado, a literatura da orientação para o cliente descreve os comportamentos de partilha de todos os que intervêm direta ou indiretamente na relação com os clientes (Deshpandé et al., 1993; Kohli & Jaworski, 1990). De acordo com Brotheridge e Lee (2002), o apoio da chefia e dos colegas são uma importante fonte de recursos que pode ajudar os empregados durante as interações e que, segundo Grandey (2000), pode ajudar a diminuir o stresse que estas podem causar. Grandey (2000) refere que, nas organizações onde se espera a expressão de emoções positivas, a influência das relações positivas com

as chefias e os colegas pode ajudar os empregados a necessitarem de realizar trabalho emocional com menor esforço e a sentirem genuinamente as emoções que são exigidas, ideia corroborada por Brotheridge (2006). O estudo de Brotheridge e Lee (2002) demonstrou que o apoio da chefia e dos colegas aumenta o nível de relações gratificantes com os clientes e os sentimentos de realização pessoal.

Também é possível explicar os resultados encontrados por via da experiência de emoções positivas no trabalho. Kohli e Jaworski (1990) referem que a OOC promove a participação ativa dos empregados na satisfação dos clientes gerando-lhes sentimentos positivos em relação ao contexto profissional. Segundo Brief e Weiss (2002), o desenvolvimento de atitudes positivas para com o trabalho contribui para um maior alinhamento entre os sentimentos individuais e os esperados para o exercício da função. De acordo com os estudos de Fisher (2000) e Pugh (2001), a experiência de emoções positivas, por parte dos empregados, favorece a exibição de emoções positivas durante as interações com os clientes.

De salientar também a relação positiva direta da orientação organizacional para o cliente com o empenhamento afetivo ($\beta=.58$). Este resultado vai ao encontro do que tem sido obtido na literatura, que demonstra o papel das organizações orientadas para o cliente na identificação dos indivíduos com os valores e normas organizacionais e na sua participação em prol dos objetivos traçados (Allen & Meyer, 2000; Meyer et al., 2002; Mowday et al., 2002). Essa vontade de participar e de se alinhar com os comportamentos expectáveis, ajudará os indivíduos na realização de interações baseadas na expressão de emoções positivas e, provavelmente, atuará como um fator facilitador na genuinidade da expressão emocional.

A expressão de emoções genuínas, incrementada pela OOC, pode refletir-se na autenticidade da exibição emocional. A ausência de regulação emocional e o menor esforço emocional necessário contribuem para exibições genuínas percebidas pelos clientes como autênticas (Ashforth & Humphrey, 1993). Se, segundo Grandey (2003), a representação profunda tem o poder de convencer a audiência, a expressão de emoções genuínas mais terá, pois configura a autenticidade da exibição emocional que pode gerar percepções positivas por parte dos clientes que, pelo efeito de retorno da interações, pode contribuir para reforçar os níveis de realização pessoal. O estudo de Brotheridge e Lee (2002), embora tenha utilizado apenas as estratégias de representação emocional,

demonstrou que a representação profunda, baseada na autenticidade da exibição emocional, se relacionava positivamente com a realização pessoal, resultado que apoia o efeito mediador da expressão de emoções genuínas na relação entre a orientação organizacional para o cliente e a realização pessoal.

Por fim, a influência da OOC na expressão de emoções genuínas, ao permitir fortalecer o sentido de autenticidade dos empregados e a percepção de melhores níveis de desempenho (Ashforth & Humphrey, 1993), pode incentivar relações gratificantes com os clientes, proporcionando, conseqüentemente, maiores níveis de realização pessoal.

7.3.2. Orientação individual para o cliente

A expressão de emoções genuínas medeia a relação entre a orientação individual para o cliente e as quatro conseqüências em estudo: realização pessoal, prestação afetiva do serviço, satisfação no trabalho e empenhamento afetivo, confirmando-se parcialmente as hipóteses 3i, 3j, 3l e 3m. Verifica-se também que a representação profunda medeia a relação entre a orientação individual para o cliente e o empenhamento afetivo, confirmando-se parcialmente a hipótese 3m.

De acordo com a literatura, os empregados orientados para o cliente envolvem-se, preocupam-se e cooperam com eles. Durante os processos interativos, estes empregados adotam comportamentos conducentes à resolução de problemas e à satisfação das expectativas dos clientes (Saxe & Weitz, 1982).

A primeira constatação revela que a expressão de emoções genuínas explica 10,8% da relação entre a orientação individual para o cliente e a realização pessoal. A influência da OIC na realização pessoal ($\beta=.24$) indica que os empregados orientados para o cliente se sentem com energia e capacidade para proporcionarem ambientes positivos durante os processos interativos, e experimentam sentimentos de utilidade, eficácia e realização para com o trabalho que desenvolvem. A literatura tem evidenciado os efeitos negativos do trabalho emocional no bem-estar físico e psicológico, quando realizado com esforço emocional (e.g., Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Zapf & Holz, 2006). Segundo Zapf e Holz (2006), o desajuste decorrente entre as emoções sentidas e as expressas é uma conseqüência do trabalho emocional e é responsável pelos seus efeitos stressantes. Para Grandey (2000), a necessidade de uma exibição repetida de emoções que precisam de regulação emocional pode contribuir para a diminuição da energia dos empregados. Estas

situações podem levá-los a sentirem-se mal com eles próprios e com o próprio trabalho ao ponto de sentirem menores níveis de realização pessoal. Os resultados obtidos convergem com a literatura no sentido em que a OIC incrementa a realização pessoal dos empregados através de uma exibição emocional não esforçada, baseada na expressão de emoções genuínas.

A segunda constatação evidencia que a expressão de emoções genuínas explica 40,3% da relação entre a OIC e a prestação afetiva do serviço. A influência da orientação individual para o cliente na prestação afetiva do serviço ($\beta=.56$) indica que os empregados orientados para o cliente realizam interações baseadas em emoções positivas. O resultado obtido é consistente com os estudos realizados pois, se por um lado demonstram a influência positiva da OIC na eficácia do desempenho e no desenvolvimento de relações positivas com os clientes (e.g., Boles et al., 2001; Brady & Cronin, 2001; Keillor et al., 1999, 2000; Lings & Greenley, 2010; Saxe & Weitz, 1982; Williams & Attaway, 1996), por outro lado, evidenciam que os empregados predispostos a experimentarem emoções positivas e a empreenderem interações positivas com os clientes tendem a expressar as suas emoções genuínas (Diefendorff et al., 2005).

Por outro lado ainda, a predisposição para as interações baseadas na expressão de emoções positivas, através da exibição de emoções genuínas indicia que os empregados orientados para o cliente se ajustam naturalmente às regras de apresentação emocional, cuja conformidade facilita o alinhamento entre a experiência e a expressão da emoção (Ashforth & Humphrey, 1993). É possível que, pelas características da orientação individual para o cliente, os empregados percecionem positivamente estas regras e as operacionalizem sem esforço de regulação emocional, através da expressão de emoções genuínas.

A terceira constatação revela que a expressão de emoções genuínas explica 6% da relação entre a OIC e a satisfação no trabalho. A influência da orientação individual para o cliente na satisfação no trabalho ($\beta=.18$) indica que os empregados orientados para o cliente experimentam sentimentos positivos em relação ao trabalho. Diversos estudos têm demonstrado a influência positiva da OIC na satisfação no trabalho (e.g., Keillor et al., 1999; Harris et al., 2005; Franke & Park, 2006). Segundo Adelman (1995), a experiência emocional pode contribuir para a satisfação no trabalho se esta for baseada na genuinidade da expressão emocional. Donovan et al. (2004) referem que os empregados orientados para

o cliente estão naturalmente ajustados ao serviço de atendimento e, por isso, experimentam mais satisfação. A evidência de que a autenticidade da exibição emocional está associada ao bem-estar no trabalho, tanto pela genuinidade da expressão emocional como pela percepção da satisfação dos clientes (Sheldon et al., 1997; Grandey, 2003; Grandey et al., 2005), suporta o papel da expressão de emoções genuínas na relação entre a OIC e a satisfação no trabalho.

A quarta e última constatação torna evidente que a expressão de emoções genuínas bem como a representação profunda explicam 13% da relação entre a OIC e o empenhamento afetivo. A influência da orientação individual para o cliente no empenhamento afetivo ($\beta=.27$) mostra que, quanto mais os empregados são orientados para o cliente, mais se sentem identificados com os valores e objetivos da organização e maior é a congruência entre os seus interesses e os organizacionais, resultado que converge com os de estudos anteriormente realizados (e.g., Donavan et al., 2004; Mengüç, 1996). O resultado obtido no modelo de mediação revela que a orientação individual para o cliente incrementa o empenhamento afetivo através da adoção de estratégias baseadas na autenticidade da exibição emocional. Se a expressão de emoções genuínas traduz a exibição autêntica das emoções sem esforço de regulação emocional, a representação profunda, por seu lado, traduz igualmente a autenticidade da exibição emocional mas com esforço de regulação emocional (Grandey, 2000, 2003; Hochschild, 1983). A autenticidade da exibição emocional contribui para a percepção da qualidade do serviço prestado e para a satisfação dos clientes (Grandey, 2003) podendo refletir-se em experiências de trabalho positivas. A literatura descreve a influência das experiências de trabalho positivas no empenhamento afetivo (e.g., Cunha et al., 2003). Por outro lado, as experiências de trabalho positivas podem beneficiar a experiência de emoções positivas que, por sua vez, segundo Rego et al. (2010) podem desenvolver associações emocionais com o trabalho cujo efeito acumulado permite incrementar o empenhamento afetivo.

CAPÍTULO 8 – CONCLUSÕES

8.1. Síntese e principais conclusões

O foco na satisfação do cliente pressupõe uma cultura de partilha de valores, crenças e normas, sustentada numa orientação organizacional operacionalizada pelos empregados de contacto.

Neste enquadramento objectivou-se relacionar o trabalho emocional com a orientação para o cliente, tendo sido definidos três propósitos:

- (a) Compreender a influência da orientação para o cliente (organizacional e individual) nas estratégias de trabalho emocional;
- (b) Analisar a influência das estratégias de trabalho emocional no *burnout*, prestação afetiva do serviço, satisfação no trabalho e empenhamento afetivo;
- (c) Explorar o papel mediador das estratégias de trabalho emocional na relação entre a orientação para o cliente (organizacional e individual) e o *burnout*, prestação afetiva do serviço, satisfação no trabalho e empenhamento afetivo.

O primeiro objetivo do estudo foi compreender a influência da orientação para o cliente (organizacional e individual) nas estratégias de trabalho emocional.

A relação entre a orientação organizacional para o cliente e a expressão de emoções genuínas traduz o ajustamento dos empregados às exigências da empresa e a adoção de comportamentos conducentes à qualidade dos serviços e à satisfação dos clientes.

O incremento que a orientação organizacional para o cliente fornece para a apresentação das emoções adequadas sem necessidade de regulação emocional revela o contributo que esta dimensão oferece à autenticidade das exposições emocionais.

A crença partilhada pelos membros de uma organização orientada para o cliente de que o trabalho que se executa é fulcral e determinante para o sucesso da organização, pode promover a valorização social de quem o executa, favorecendo a autoestima, para além de outros sentimentos positivos, o que facilita o equilíbrio entre a experiência e a expressão de emoções.

Uma cultura orientada para o cliente tem subjacente um processo contínuo de socialização com vista à interiorização de normas que valorizam e premeiam os comportamentos inerentes. Neste contexto, as normas de procedimento ilustram a forma

como os empregados devem absorver e resolver os problemas dos clientes, no sentido de serem satisfeitas as expectativas criadas. As regras de apresentação emocional são normas organizacionais que indicam os comportamentos a exibir durante as interações com os clientes, pelo que podem influenciar a expressão emocional dos empregados e motivá-los a alinharem-se com elas.

A investigação é unânime ao afirmar que numa cultura orientada para o cliente, todos os membros participam ativamente no alcance dos objectivos definidos e que as organizações devem fomentar as relações de apoio das chefias com as equipas de trabalho bem como entre estas, de modo a serem fomentadas a confiança e a autoestima individuais. O estudo realizado sugere que o apoio dos colegas e da chefia pode reduzir os efeitos stressantes das exigências emocionais do trabalho e diminuir a necessidade de esforço de regulação emocional.

Conforme exposto, podemos concluir que a orientação organizacional para o cliente exerce uma influência positiva na diminuição da discrepância entre as emoções sentidas e as desejadas e promove a autenticidade da expressão emocional.

O primeiro objetivo do presente estudo incorporou igualmente a análise da influência da orientação individual para o cliente nas estratégias de trabalho emocional. A orientação individual para o cliente é uma dimensão comportamental que reflete a prática do conceito de marketing ao nível das interações entre empregados e clientes, ou seja, a disposição dos empregados para perceberem e atenderem às suas expectativas e para adotarem comportamentos direccionados para a sua satisfação.

A influência da orientação individual para o cliente tanto na representação profunda como na expressão de emoções genuínas exprime que os empregados de contacto orientados para o cliente apresentam as emoções adequadas através da manipulação das suas emoções ou da expressão das suas emoções genuínas.

Os empregados assim vocacionados identificam-se com os objetivos organizacionais e ajustam-se às exigências da função o que revela um reconhecimento destes indivíduos com a performance esperada, o que facilita o ajustamento às expectativas do papel, ou seja, simplifica a exibição das emoções organizacionalmente desejadas através do alinhamento entre as que são sentidas e as esperadas.

Os empregados orientados para o cliente participam ativamente no alcance dos objetivos traçados e ajustam-se às exigências da função, o que facilita a congruência entre

os seus interesses e os organizacionais. A relação entre a orientação individual para o cliente e a estratégia de representação profunda pode ser explicada pela vontade dos empregados em se ajustarem às regras de apresentação emocional e em se esforçarem para a exibição das emoções organizacionalmente desejadas mesmo que para isso seja necessário manipularem as suas próprias emoções.

Quanto ao incremento da orientação individual para o cliente na expressão de emoções genuínas, revela-se o contributo desta dimensão na expressão das emoções organizacionalmente desejadas sem esforço de regulação emocional. Este resultado indica que a orientação individual para o cliente contribui para a ausência de discrepância entre as emoções sentidas e as organizacionalmente esperadas; os empregados orientados para o cliente estão naturalmente mais ajustados às exigências do serviço de atendimento e desenvolvem relações positivas, baseadas em comportamentos de ajuda, cooperação e confiança. Portanto, o ajustamento natural às exigências profissionais, acompanhado de relações positivas com os clientes e de experiências emocionais positivas, favorecerá o alinhamento natural entre as emoções sentidas e as desejadas.

Por fim, a relação da orientação individual para o cliente com a representação profunda e com a expressão de emoções genuínas revela a vantagem desta dimensão para a adoção de estratégias baseadas na autenticidade da exibição emocional. Refira-se que a representação profunda envolve o alinhamento voluntário entre os próprios sentimentos e as emoções apresentadas, através da manipulação ativa dos sentimentos individuais, permitindo deste modo, uma expressão mais autêntica de si próprio.

O segundo objetivo do estudo foi explorar a influência das estratégias de trabalho emocional em quatro dimensões: *burnout*, prestação afetiva do serviço, satisfação no trabalho e empenhamento afetivo.

Na relação com o *burnout* o presente estudo demonstra que a representação superficial incrementa a exaustão emocional e a despersonalização. Com efeito, a ‘mascarização’ das próprias emoções pode provocar estados de tensão e gerar sobrecarga emocional bem como desenvolver atitudes negativas e insensíveis para com os clientes. O esforço de supressão e controlo das emoções sentidas constitui um fator adverso à integridade física e psicológica dos empregados com consequências no aumento do *burnout*; quando é exigida aos colaboradores a expressão de emoções que não sentem verdadeiramente, pode ser gerado um conflito entre a resposta emocional genuína e as

expetativas do papel a exhibir. A dissonância emocional é descrita como o conflito entre as emoções sentidas genuinamente e aquelas que a organização exige que sejam expressas e como uma das dimensões responsáveis pela exaustão emocional e pela despersonalização. A investigação realizada destaca que a manutenção de uma expressividade falseada pode constituir um sacrifício da autoimagem podendo existir uma relação negativa entre a representação superficial e o sentido de autenticidade que, por sua vez, se relaciona negativamente com a exaustão emocional.

Por outro lado, o contributo que a expressão de emoções genuínas oferece à realização pessoal dos empregados expressa que a inexistência de discrepância entre as emoções sentidas e as desejadas e, deste modo, a inexistência de esforço de regulação emocional favorece a realização pessoal. Da mesma forma, a expressão de emoções autênticas ao não colocar em causa o sentido de autenticidade pode promover a realização pessoal concluindo-se que a relação positiva entre a expressão de emoções genuínas e a realização pessoal realça os benefícios desta estratégia para o aumento da autoestima e das expetativas pessoais dos empregados.

O presente estudo analisou ainda a influência das estratégias de trabalho emocional na prestação afetiva do serviço. A qualidade global do serviço prestado ao cliente engloba tanto a qualidade técnica (que se baseia nos aspetos tangíveis do serviço) como a qualidade funcional (baseada no elemento intangível).

Evidencia-se o contributo que a expressão de emoções genuínas pode dar à prestação afetiva do serviço. O trabalho emocional percebido como sincero está positivamente relacionado com desempenhos positivos, já que a autenticidade é o fator-chave para a eficácia da prestação afetiva do serviço. Embora estudos realizados tenham encontrado uma relação positiva entre a representação profunda e a prestação afetiva do serviço, justificando-se o efeito da autenticidade da exibição emocional, no entanto, outros estudos encontraram uma relação não significativa entre a representação profunda e esta dimensão. Provavelmente o resultado deste estudo revela o préstimo que a genuinidade da expressão emocional dá para a concretização de interações baseadas na expressão de emoções positivas.

Analisando-se a influência das estratégias de trabalho emocional na satisfação no trabalho refira-se que esta é crucial para a qualidade dos serviços de atendimento ao cliente. Na perspetiva do *service-profit chain*, as organizações devem promover a

satisfação dos empregados no sentido de aumentarem os seus níveis de lealdade e de produtividade, ambas contribuindo para uma prestação de serviços mais valorizada, com resultados positivos na satisfação e na lealdade dos clientes.

A presente investigação evidencia o contributo da expressão de emoções genuínas na satisfação no trabalho, consistentemente com a literatura a propósito do trabalho emocional ser potenciador de insatisfação quando implica gestão e condicionamento das emoções. Com efeito, os empregados podem sentir naturalmente as emoções que lhe são esperadas sem que para isso tenham que as “trabalhar”. A expressão de emoções genuínas reflete a ausência de necessidade de alinhamento entre as emoções sentidas e as desejadas. Nesse sentido, a ausência de esforço de regulação emocional para o cumprimento das regras organizacionais de apresentação contribui para o desenvolvimento de sentimentos de satisfação no trabalho. Por outro lado, a expressão de emoções genuínas não coloca em risco o sentido de veracidade uma vez que configura a autenticidade tanto da exibição como da experiência emocional. Na perspetiva da exibição emocional, os resultados obtidos ajustam-se à literatura quando esta destaca a relação positiva entre a autenticidade da exibição emocional e a satisfação no trabalho.

Por fim, destaque-se que a autenticidade da exibição emocional origina percepções positivas por parte dos clientes que resultam na sua satisfação e que, pelo efeito de retorno dos processos interactivos, a percepção por parte dos empregados da satisfação dos clientes pode levar a sentimentos de satisfação pelo trabalho exercido.

O presente estudo analisou a influência das estratégias de trabalho emocional no empenhamento afetivo, que reflete o envolvimento e a identificação dos empregados com a organização.

Tanto a representação profunda como a expressão de emoções genuínas contribuem para o empenhamento afetivo o que realça o papel da expressão autêntica das emoções, com ou sem regulação emocional, no desenvolvimento de sentimentos positivos em relação à organização. Este estudo revela que a representação profunda e a expressão de emoções genuínas podem resultar em experiências de trabalho positivas, nomeadamente ao nível do relacionamento com os clientes e das percepções de qualidade do serviço prestado.

O nosso terceiro objetivo foi explorar o papel mediador das estratégias de trabalho emocional na relação entre a orientação para o cliente e as quatro consequências em

análise: *burnout*, prestação afetiva do serviço, satisfação no trabalho e empenhamento afetivo.

De acordo com as análises anteriores, a expressão de emoções genuínas é a única estratégia de trabalho emocional que se relaciona com a orientação organizacional para o cliente e medeia a relação com a realização pessoal e com a prestação afetiva do serviço.

Uma cultura orientada para o cliente partilha valores relacionados com a sua satisfação e institui normas de comportamento relacionadas não só com o levantamento das expectativas dos clientes e com o esforço por as alcançar, mas essencialmente relacionadas com exibições emocionais específicas no contacto com os clientes.

A realização pessoal traduz sentimentos de sucesso, autoestima e visualização de expectativas. O trabalho emocional que envolva esforço de supressão das emoções e de regulação emocional pode comprometer o bem-estar dos empregados; se, por um lado, o trabalho emocional for consistente com a valorização social dos empregados e com a sua identidade pessoal pode influenciar positivamente o seu bem-estar, por outro lado, o incentivo ao apoio entre as equipas de trabalho pode ajudar a amenizar os efeitos stressantes. Esta análise sublinha o incremento da orientação organizacional para o cliente na diminuição da discrepância entre as emoções organizacionalmente desejadas e as emoções genuínas dos empregados. Neste sentido, uma cultura que partilha valores e normas de comportamento que valorizem o cliente e o próprio serviço de atendimento pode diminuir os efeitos negativos do trabalho emocional e fomentar a realização pessoal através do alinhamento natural entre a expressão e a experiência da emoção.

Os resultados encontrados revelam que uma cultura organizacional orientada para o cliente incrementa a prestação afetiva do serviço, ou seja, as interações baseadas na expressão de emoções positivas sem necessidade de atividades de ‘mascarização’ ou de manipulação emocional. A interiorização de valores e crenças organizacionais a favor da satisfação do cliente contribui para o desenvolvimento de atitudes positivas em relação a ele, bem como a resultados gratificantes. O estudo demonstra que numa organização orientada para o cliente os empregados praticam uma elevada orientação nesse sentido e desenvolvem relações com os clientes baseadas na expressão de emoções positivas tendendo a expressar o que sentem verdadeiramente.

Em relação à orientação individual para o cliente, o presente estudo demonstra que a expressão de emoções genuínas relaciona-se com esta dimensão e intervém na relação com

quatro consequências: realização pessoal, prestação afetiva do serviço, satisfação no trabalho e empenhamento do serviço. A orientação individual para o cliente reflete a disposição dos empregados para a adoção de comportamentos conducentes à satisfação das expectativas dos clientes e exprime a vontade dos funcionários para realizarem atendimentos conforme as expectativas organizacionais, ou seja, a vontade para terem exibições emocionais autênticas e convincentes.

A realização pessoal traduz sentimentos de sucesso, autoestima e visualização de expectativas profissionais. A orientação individual para o cliente incrementa os sentimentos de realização pessoal através de exibições emocionais baseadas na expressão de emoções genuínas. O trabalho emocional realizado sem esforço de regulação contribui para não diminuir a energia dos empregados o que pode ajudar a sentirem-se bem com eles próprios e com o trabalho que exercem, ao ponto de sentirem maiores níveis de realização pessoal.

A influência da orientação individual para o cliente na prestação afetiva do serviço indica que os empregados orientados para o cliente realizam interações baseadas em emoções positivas. O estudo demonstra a influência positiva da orientação individual para o cliente na eficácia do desempenho e no desenvolvimento de relações positivas com os clientes, realçando que os empregados predispostos a empreenderem interações positivas com os clientes tendem a expressar as suas emoções genuínas.

No que diz respeito à satisfação no trabalho, o presente estudo revela que os empregados orientados para o cliente experimentam sentimentos positivos em relação ao serviço que executam através da expressão genuína das emoções, evidenciando o papel do ajustamento natural às expectativas do trabalho nesta dimensão.

No que concerne ao empenhamento afetivo, o presente estudo demonstra que, tanto a expressão de emoções genuínas como a representação profunda intervêm na relação entre a orientação individual para o cliente e esta dimensão. O empenhamento afetivo traduz a identificação dos empregados com a organização refletindo-se numa congruência entre os seus interesses e os organizacionais. Tanto a expressão de emoções genuínas como a representação profunda reflexão repercutem-se na autenticidade da exibição emocional e não vulnerabilizam o próprio sentido de sinceridade pelo que podem enunciar relações gratificantes com os clientes. A não vulnerabilização do sentido de autenticidade bem como o *feedback* pelo desempenho realizado e a clareza de papéis podem enunciar

experiências de trabalho positivas e contribuir para que os empregados orientados para o cliente aumentem o seu empenhamento afetivo.

8.2. Implicações para a investigação e para a gestão

Esta investigação apresenta diversas implicações para a investigação e para a gestão.

A abordagem analítica deste estudo e a inclusão de variáveis ainda não estudadas como antecedentes do trabalho emocional permitiu alargar a perspetiva sobre o que o pode influenciar e sobre os seus efeitos num conjunto de *outcomes* com interesse para a atividade turística.

Primeiro, como principal contribuição teórica, destaca-se a inclusão da orientação para o cliente como antecedente das estratégias de trabalho emocional. Embora a literatura recomende o estudo de fatores organizacionais como antecedentes do trabalho emocional, contudo não se conhecem estudos que avaliem o efeito da orientação organizacional para o cliente nas estratégias de trabalho emocional e os seus efeitos no *burnout*, na prestação afetiva do serviço, na satisfação no trabalho e no empenhamento afetivo.

Segundo, esta análise expande a investigação realizada sobre os efeitos dos fatores disposicionais no trabalho emocional, nas dimensões referidas.

Terceiro, contribui para um conhecimento mais aprofundado da temática das estratégias de trabalho emocional ao avaliar a expressão de emoções genuínas a par das estratégias mais utilizadas na literatura específica (representação superficial e profunda). O estudo evidencia a relevância da expressão de emoções genuínas tanto como consequência da orientação para o cliente quanto como preditora do bem-estar individual, da qualidade do desempenho e dos sentimentos face ao trabalho e à organização.

Quarto, contribui para o esclarecimento dos efeitos das estratégias de trabalho emocional em três perspetivas: a do bem-estar individual (*burnout*), a da qualidade do desempenho individual (prestação afetiva do serviço) e a dos sentimentos face ao trabalho (satisfação) e à organização (empenhamento afetivo). O estudo confirma os resultados de investigações anteriores ao demonstrar as repercussões das apresentações emocionais falseadas no *burnout*. No entanto, a inclusão da expressão de emoções genuínas destaca a importância desta dimensão na diminuição dos efeitos nocivos do trabalho emocional. Além disso, contribui para expandir a pesquisa sobre a expressão de emoções sinceras

como preditora da satisfação no trabalho, da prestação afetiva do serviço e do empenhamento afetivo.

Quinto, contribui para o esclarecimento do papel das estratégias de trabalho emocional na influência da orientação para o cliente (organizacional e individual) no bem-estar, na qualidade do serviço e na atitudes e sentimentos dos empregados em relação ao trabalho e à organização.

Apresentam-se diversas contribuições para a gestão das organizações turísticas, destacando-se a pertinência do trabalho emocional no turismo tendo presente que configura uma atividade de prestação de serviços. Uma vez que a literatura demonstra que a apresentação autêntica das emoções tem repercussões na satisfação dos clientes e nas percepções da qualidade dos serviços, e de acordo com os resultados obtidos, esta investigação tem interesse para as empresas que pretendam desenvolver esse tipo de *outcomes*.

Neste sentido, revela-se importante para as organizações:

1. A consolidação de culturas organizacionais orientadas para o cliente de forma a fortalecerem a qualidade das relações entre empregados e clientes;
2. A definição de um padrão de *frontline* emocional, de acordo com os valores e normas adotados, com vista a promover o interesse, a fidelização e a captação de clientes;
3. A criação de normas de apresentação emocional, claras e motivadoras, que reflitam o padrão de *frontline* projetado;
4. A definição de perfis de competências relacionais que efetivem a orientação individual para o cliente;
5. A adequação dos perfis individuais aos contornos de competências definidos, com vista à integração de indivíduos com potencial para as funções de atendimento ao cliente;
6. A promoção de ações de formação e de avaliação do desempenho centrados no desenvolvimento de competências que contribuam para exibições emocionais eficazes durante as interações com os clientes;
7. A promoção de programas de socialização que visem:
 - a) O esclarecimento das expectativas organizacionais sobre as atitudes e os comportamentos adequados ao exercício das funções de atendimento a clientes;

- b) A interiorização das normas de apresentação emocional no sentido de se adaptarem os valores, as atitudes e as competências individuais à cultura organizacional;
- c) O envolvimento e a identificação dos empregados às expectativas organizacionais.

8.3. Limitações e estudos futuros

O presente trabalho apresenta algumas limitações. O uso de uma amostra não probabilística, que não assegura a representatividade de todos os indivíduos e organizações, impede que os resultados possam ser generalizados para a população. Contudo, revela-se pertinente, não só pelos resultados obtidos, como também porque fornece direcção de pesquisa para investigações futuras.

A maior dificuldade sentida derivou da inclusão tanto da orientação organizacional para o cliente como da orientação individual para o cliente, como antecedentes das estratégias de trabalho emocional, pelo facto de existirem poucos estudos que possam contribuir para a sustentação teórica dos resultados obtidos. Recomenda-se, deste modo, novas investigações que testem o carácter preditor destas dimensões.

Sugere-se também a análise de outras abrangências, como variáveis mediadoras ou moderadoras desta relação.

Não obstante a base teórica para a construção do modelo do presente estudo, temos noção de que os resultados obtidos deverão ser analisados com cautela. Por exemplo, o empenhamento afetivo e a satisfação no trabalho poderão intervir na relação entre a orientação para o cliente (organizacional e individual) e as estratégias de trabalho emocional. Com efeito, a literatura tem demonstrado a influência positiva da orientação para o cliente (organizacional e individual) nestas duas dimensões. Por conseguinte, para um melhor esclarecimento da relação entre a orientação para o cliente e as estratégias de trabalho emocional, seria vantajoso a realização de estudos que analisassem a satisfação no trabalho e o empenhamento afetivo como dimensões mediadoras ou moderadoras desta relação. Igualmente, a prestação afetiva do serviço, que no presente estudo apresenta uma correlação positiva significativa com a orientação individual para o cliente ($r=.60$, $p<.01$) poderá, em futuros estudos, ser considerada uma dimensão interveniente na relação entre esta dimensão e as estratégias de trabalho emocional, contribuindo para um maior

entendimento sobre os fatores que explicam a escolha das estratégias de trabalho emocional nos empregados orientados para o cliente.

Ainda no sentido de uma compreensão mais sólida sobre os fatores que podem intervir na relação entre a orientação para o cliente (organizacional e individual) e as estratégias de trabalho emocional seria útil a realização de estudos que incluíssem fatores situacionais tais como as características das interações, bem como fatores individuais designadamente a afetividade positiva e a afetividade negativa.

Por outro lado, as regras de apresentação emocional têm sido sobejamente analisadas na literatura do trabalho emocional como um antecedente importante na forma como os empregados expressam as emoções adequadas durante as interações com os clientes. Particularmente seria interessante perceber até que ponto o efetivo empenhamento dos empregados com as regras de apresentação emocional tem expressão na relação entre a orientação para o cliente (organizacional e individual) e as estratégias de trabalho emocional.

Estudos anteriores analisaram o papel do apoio dos colegas e das chefias como uma dimensão “amortecedora” dos efeitos stressantes do trabalho emocional e, por seu lado, relevante na melhoria do bem-estar individual e da qualidade do desempenho. Tendo em conta que uma das características das organizações orientadas para o cliente é a participação ativa dos seus membros nos objetivos organizacionais, seria interessante analisar até que ponto o apoio dos colegas e das chefias tem expressão na relação entre a orientação organizacional para o cliente e as estratégias de trabalho emocional.

Também a identificação com o papel apresenta-se, de acordo com a literatura, como um fator importante na consolidação de uma cultura orientada para o cliente e como um recurso individual positivo para a expressão das emoções adequadas durante as prestações de serviço. Nesse sentido, sugere-se a realização de estudos que analisem o efeito desta dimensão na relação entre a orientação para o cliente (organizacional e individual) e as estratégias de trabalho emocional.

O presente estudo assume a autoavaliação das estratégias de trabalho emocional como indicador da forma como os empregados expressam as emoções desejadas. No entanto, seria pertinente incluir outras medidas de avaliação que tenham em conta as perceções dos clientes ou das chefias diretas. Igualmente, o estudo analisa a orientação individual para o cliente através das perceções dos empregados. Seria vantajoso obter das

organizações envolvidas avaliações periódicas do desempenho, ou seja, obter medidas tanto quanto possível mais objetivas sobre os comportamentos orientados para o cliente no sentido de um entendimento mais amplo sobre o poder preditor desta dimensão.

Também no presente estudo, a prestação afetiva do serviço foi medida através de autoavaliação o que pode oferecer alguma subjetividade no que respeita à efetiva apresentação de emoções positivas dos empregados durante o serviço de atendimento. Sugerimos para futuros estudos a análise desta dimensão através das percepções das chefias diretas ou dos clientes.

Foi observado neste estudo que 68,6% dos participantes apresenta uma antiguidade na organização superior a 5 anos dos quais 56,9% com mais de 8 anos. Parece pertinente ter-se em conta tanto a antiguidade na função como a distinção entre os empregados com vínculo laboral e aqueles que se encontram em regime de trabalho temporário. Esta diferenciação ajudaria a entender-se melhor o efeito dos processos de sociabilização das culturas orientadas para o cliente bem como no fornecimento de pistas para futuros processos de recrutamento, seleção e integração.

Por fim, a existência de alguns instrumentos de medida que apresentaram índices de fiabilidade inferiores ao que habitualmente é considerado satisfatório sugere análises futuras que testem e melhorem as propriedades psicométricas destas ferramentas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), 229-246.
- Abraham, R. (2000). The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence-outcome relationships. *The Journal of Psychology*, 134(2), 169-184.
- Adelmann, P. K. (1995). Emotional labor as a potential source of job stress. In S.L. Sauter & L.R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (pp. 371-381). Washington, DC: American Psychological Association.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Zerbe, W. J. (Eds.). (2000). *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*. Westport, CT: Quorum Books.
- Barger, P. B., & Grandey, A.A. (2006). Service with a smile and encounter satisfaction: Emotional contagion and appraisal mechanisms. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1229-1238.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: Across-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 114-136.

- Berry, L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. New York, NY: Free Press.
- Best, R. G., Downey, R. G., & Jones, R. G. (1997). *Incumbent perceptions of emotional work requirements*. Paper presented at the 12th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
- Boles, J., Howard, W., & Donofrio, H. (2001). An investigation into the interrelationships of work-family conflict, family-work conflict and work satisfaction. *Journal of Managerial Issues*, 13(3), 376-391.
- Bolton S. C. (2005). *Emotion management in the workplace*. Houndmills, UK: Palgrave Macmillan.
- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.
- Boshoff, C., & Tait, M. (1996). Quality perceptions in the financial services sector: The potential impact of internal marketing. *The International Journal of Service Industry Management*, 17(5), 5-31.
- Bowen, D. E., & Schneider, B. A. (1988). Services marketing and management: Implications for organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 10, 43-80.
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. Jr. (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviours. *Journal of Service Research*, 3(3), 241-251.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behaviour: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.

- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 1*(3), 185-216.
- Brotheridge, C. M. (2006). The role of emotional intelligence and other individual difference variables in predicting emotional labor relative to situational demands. *Psicothema, 18*, 139-144.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior, 60*, 17-39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (1998). *On the dimensionality of emotional labor: Development and validation of an emotional labor scale*. Paper presented at the First Conference on Emotions in Organizational Life, San Diego.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*(1), 57-67.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*, 365-379.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self - and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research, 39*, 110-119.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly, 19*(4), 533-546.
- Byrne, B. (2001). *Structural equation modelling with Amos: Basic concepts, applications and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan organizational assessment questionnaire*. Ann Arbor, MI: University of Michigan.

- Carr, J. C., & Lopez, T. B. (2007). Market orientation as both culture and conduct: Modeling the relationships between market orientation and employee responses. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(2), 113-127.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333-349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Chung, B. G., & Schneider, B. (2002). Serving multiple masters: Role conflict experienced by service employees. *Journal of Services Marketing*, 10(1), 70-87.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2008). *Turismo: princípios e práticas* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Costa, C. (2005). Turismo e cultura: Avaliação das teorias e práticas culturais do setor do turismo (1990-2000). *Análise Social*, 40(175), 279-295.
- Côté, S., & Morgan, L. M. (2002). A Longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 947-962.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), 160-169.
- Cunha, L. (2006). *Economia e política do turismo*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A., & Gomes, J.F.S. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Day, G. S. (1990). *Market-driven strategy: processes for creating value*. New York: The Free Press.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(3), 37-52.

- Day, G. S. (1999). Creating a market-driven organization. *Sloan Management Review*, 41(1), 11-22.
- Deshpandé, R., Farley, J.U., & Webster, F.E., Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Diefendorff, J. M., & Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 945-959.
- Diefendorff, J. M., & Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 284-294.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Croyle, M. H. (2006). Are emotional display rules formal job requirements? Examination of employee and supervisor perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(2), 273-298.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68, 128-146.
- Doyle, P. (2002). *Marketing management and strategy* (3rd ed.). London/New York: Prentice-Hall.
- Doyle, P., & Stem, P. (2006). *Marketing management and strategy* (4th ed.). Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1991). *Servuction: A gestão marketing de empresas de serviços*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ekman, P. (1985). *Telling lies*. New York: Norton.

- Ekman, P., Friesen, W. V., & O'Sullivan, M. (1988). Smiles when lying. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 414-420.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. N. York: Free Press.
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement and their correlates*. New York: Free Press.
- Felton, A. P. (1959). Making the Marketing Concept Work. *Harvard Business Review*, 37 (4), 55-65.
- Fischback, A. (2003). *Determinants of emotion work*. Doctoral dissertation, University of Göttingen, Göttingen.
- Fisher, C. D. (2000). Moods and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 185-202.
- Fletcher, C. (2008). O impacto económico do turismo. In C. Cooper, J. Fletcher, A. Fyall, D. Gilbert, & S. Wanhill (3ª ed.). *Turismo: Princípios e práticas* (170-207). Porto Alegre: Bookman.
- Frank, M. G., Ekman, P., & Friesen, W. V. (1993). Behavioral markers and recognizability of the smile of enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(1), 83-93.
- Franke, G. R., & Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693-702.
- Giardini A., & Frese M. (2008). Linking service employees' emotional competence to customer satisfaction: A multilevel approach. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 155-170.
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª ed.). S. Paulo: Atlas.
- Gilbert, D. (2008). Gerenciando o marketing para o turismo. In C. Cooper, J. Fletcher, A. Fyall, D. Gilbert, & S. Wanhill (3ª ed.). *Turismo: Princípios e práticas* (554-585). Porto Alegre: Bookman.

- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Anchor.
- Goffman, E. (1969). *Strategic interaction*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Gosserand, R., H., & Diefendorff, J. M. (2005). Emotional display rules and emotional labor: The moderating role of commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1256-1264.
- Grandey, A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. (2002). *Emotional labor as emotion regulation: A test of a framework*. Paper presented at the 17th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Toronto, Canada.
- Grandey, A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grandey, A., Fisk, G., Mattila, M.; Jansen, K., & Sideman, L. (2005). Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 38-55.
- Green, R. T., & White, P. D. (1976). Methodological considerations in cross-national consumer research. *Journal of International Business Studies*, 2, 80-88.
- Grönroos, C. (1990). Service management: a management focus for service competition. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 6-14.
- Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept - a mistake? *Managing Service Quality*, 11(3), 150-151.
- Gross, J. (1998a). Antecedent and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224-237.

- Gross, J. (1998b). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- Groth, M., Hennig-Thurau, T., & Walsh, G. (2006). A conceptual model of the effects of emotional labor strategies on customer outcomes. In W. J. Zerbe, N. M. Ashkanasy, & C. E. J. Härtel (Eds.), *Research on emotion in organizations: Individual and organizational perspectives on emotion management and display*, Vol. 2, (pp. 219-236). Oxford, UK: Elsevier JAI.
- Groth, M., Hennig-Thurau, T., & Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974.
- Gummesson, E. (2002). Practical value of adequate marketing management theory. *European Journal of Marketing*, 36(3), 325-349.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). Multivariate data analysis. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Harris, E. G., Mowen, J. C., & Brown, T. J. (2005). Reexamining salesperson goal orientations: personality influencers, customer orientation, and work satisfaction, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 19-35.
- Hartline, M. D., & Ferrell O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 96-99.
- Heskett, J. L., Jones T. O., Loveman G. W., Sasser W. E., & Schlesinger L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-170.
- Heskett, J. L., Jones T. O., Loveman, G. W., Sasser, Jr., W. E., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 86(7), 118-129.

- Hill, M. M., & Hill. A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. New York: Plenum Press.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw- Hill.
- Homburg, C. W., & Hoyer, W. D. (2009). Social Identity and the Service–Profit Chain. *Journal of Marketing*, 73(2), 38-54.
- Hulin, C. L. (1990). Adaptation, persistence and commitment in organizations. In M. D. Dunnette, L. M. Hough & H. C. Triandis (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, (pp. 445-505). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hülsheger, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361-389.
- Jaros, S. T., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., & Hurst, C. (2009). Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience sampling study. *Personnel Psychology*, 62(1), 57-88.

- Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2013). A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor. *Personnel Psychology*, 66, 47-90.
- Kantsperger, R., & Kunz, W. H. (2005). Managing overall service quality in customer care centers: Empirical findings of a multiperspetive approach. *International Journal of Service Industry Management*, 16(2), 135-151.
- Karatepe, O. M., Yavas, U., & Babakus, E. (2007). The effects of customer orientation and job resources on frontline employees' job outcomes. *Services Marketing Quarterly*, 29(1), 61-79.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Keillor, B. D., Parker, R. S., & Pettijohn C. E. (1999). Sales force performance satisfaction and aspects of relational selling: implications for sales managers, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(1), 101-115.
- Keillor, B. D., Parker, R. S., & Pettijohn, C. E. (2000). Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 15(1), 7-22.
- Kelley, S. W., Donnelly, J. H., & Skinner, S. J. (1990). Customer participation in service production and delivery. *Journal of Retailing*, 66(3), 315-335.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kotler, P. Bowen, J., & Makens, J. C. (2006). *Marketing for hospitality and tourism* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

- Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Larsen, R. J. (2000). Toward a science of mood regulation. *Psychological Inquiry*, 11(3), 129-141.
- Laschinger, H. K., Finegan, J., & Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurse's work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, 26(3), 7-23.
- Leiper, N. (1990). Tourist attraction systems. *Annals of Tourism Research*, 17(3), 367-384.
- Leiper, N. (2004). *Tourism management* (3rd ed.). Pearson Education Australia.
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2010). Internal market orientation and market-oriented behaviours. *Journal of Service Management*, 21(3), 321-343.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand-McNally.
- Lovelock, C., & Wright, L. (2007). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their Alma Mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mann, S. (1997). Emotional labor in organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 18(1), 4-12.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pero Pinheiro: Report Number.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.

- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer, D. M., Ehrhart, M. G., & Schneider, B. (2009). Service attribute boundary conditions of the service climate–customer satisfaction link. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1034-1050.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- Mengüç, B. (1996). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes: further empirical results. *International Journal of Research in Marketing*, 13(3), 277-291.
- Mengüç, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29-52.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovich, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

- Middleton, D. R. (1989). Emotional style: The cultural ordering of emotions. *Ethos*, 17(2), 187-201.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 257-274.
- Motowidlo, S. J. (1984). Does job satisfaction lead to consideration and personal sensitivity? *Academy of Management Journal*, 27(4), 910-15.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1996). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W., & Paine, J. B. (2000). Contingent and marginal employment, commitment, and discretionary contributions. In R. Hodson (Ed.), *Research in the sociology of work* (pp. 253-270). Stamford, CT: JAI Press.
- Parasuraman, A. (1987). Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success. *Journal of Services Marketing*, 1(1), 39-46.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266.
- Pelham, A. (1997). Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(2), 1-23.
- Pelham, A. (2009). An exploratory study of the influence of firm market orientation on salesperson adaptive selling, customer orientation, interpersonal listening in personal selling and salesperson consulting behaviors. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), 21-39.
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & Taylor, A. J. (2007). Skills improve sales performance, customer orientation, job satisfaction, and organizational commitment, and reduce turnover?. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(1), 75-88.
- Pettijohn, L. S., Pettijohn, C. E., & Taylor, A. J. (2009). Retail sales training: Activities and effects on job satisfaction, organizational commitment, turnover and customer-orientation. *The Marketing Management Journal*, 19(1), 46-57.
- Pontes, P. A. (2009). *Antecedentes e consequências da orientação para o cliente entre empregados de contato: Uma investigação na indústria brasileira de hotéis*. Tese de Doutorado, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Powpaka, S. (2006). How market orientation affects female service employees in Thailand. *Journal of Business Research*, 59(1), 54-61.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.
- Pugh, S. D. (2002). Emotional regulation in individuals and dyads: Causes, costs, and consequences. In R. G. Lord, R. Klimoski, & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace* (pp. 147-182). San Francisco: Jossey- Bass.

- Pugh, D., Groth, M., & Hennig-Thurau, T. (2011). Willing and able to fake emotions: A closer examination of the link between emotional dissonance and employee well-being. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 377-390.
- Rafaeli, A. (1989). When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashiers. *Academy of Management Journal*, 32(2), 245-273.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). The expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 11, 1-42.
- Rego, A., & Souto S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C., & Vieira, A. (2004). Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research*, 2(3), 201-218.
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524-532.
- Rogers, J. D., Clow, K. E., & Kash, T. J. (1994). Increasing job satisfaction of service personnel. *Journal of Services Marketing*, 8(1), 14-26.
- Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, 69(2), 193-215.
- Rutter, D. R., & Fielding, P. J. (1988). Sources of occupational stress: An examination of British prison officers. *Work and Stress*, 2, 292-299.

- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (pp. 1-54). Chicago: St. Clair Press.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 163-183.
- Schneider, B., & Bowen, D. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.
- Schneider, B., & Bowen, D. 1995. *Winning the service game*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Scott, W. G. Mitchell, T. R., & Birnbaum, P. H. (1981). *Organization theory: A structural and behavioral analysis*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Shapiro, B. P. (1988). What the hell is “Market Oriented”? *Harvard Business Review*, 66(6), 119-125.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J., & Hardi, B. (1997). Trait self and true self: Cross-role variation in the big-five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1380-1393.
- Siguaw, J. A., Brown, G., & Widing, R. E. (1994). The influence of the marketing orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31, 106-116.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market-orientation-performance relationship?. *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.

- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Sutton, R. I. (1991). Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly*, 36, 245-268.
- Sutton, R. I., & Rafaeli, A. (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *Academy of Management Journal*, 31(3), 461-487.
- Tax, S. S., McCutcheon, D., & Wilkinson, I. F. (2013). The service-delivery network (SDN): A customer-centric perspective of the journey. *Journal of Service Research*, 16(4), 454-470.
- Thévenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris: Editions Liaisons.
- Timmers, M., Fischer, A. H., & Manstead, A. S. R. (1998). Gender motives for regulating emotions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(9), 974-985.
- Totterdell, P., & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labour. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 55-73.
- Tsai, W. C., & Huang, Y. (2002). Mechanisms linking employee affective delivery and customer behavioral intentions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 1001-1008.
- Turismo de Portugal (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo: Para o desenvolvimento do turismo em Portugal*. Turismo de Portugal I.P.
- VanMaanen, J., & Kunda, G. (1989). Real feelings: Emotional expression and organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 11, 43-103.
- Webster, Jr. F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29-39.
- Webster, Jr. F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17.

- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work. *Work and Occupations*, 20(2), 205-232.
- Wharton, A. S., & Erickson, R. J. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18(3), 457-486.
- Williams, M. R., & Attaway, J. S. (1996). Exploring salesperson customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 33-52.
- World Travel and Tourism Council (2014). Tourism research. Consultado em 27 de janeiro de 2014 através de <http://www.wttc.org>
- Yoo, J. J., & Arnold, T. J. (2014) Customer orientation, engagement, and developing positive emotional labor. *The Service Industries Journal*, 34(16), 1272-1288.
- Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E. (2012). How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21-40.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268.
- Zapf, D., & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 1-28.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and Health*, 16(5), 527-545.

- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress: The concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 371-400.
- Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 67-68.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (3rd ed.). New York: Irwin McGraw-Hill.

ANEXO - QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

Nas páginas seguintes encontram-se afirmações que podem ser aplicadas a si, enquanto profissional e membro da organização onde trabalha. Atenção, não há respostas certas nem erradas mas sim respostas de acordo com as suas convicções sobre cada questão colocada.

Leia cuidadosamente cada afirmação. Em relação a cada uma, deverá escolher a resposta que melhor identifica a sua opinião com uma cruz (X).

A. Sobre o seu trabalho

1. Pense por favor no seu trabalho de atendimento ao cliente:

(Indique a sua opção)	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1. Coloco uma “fachada” para lidar com os clientes de modo adequado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. As emoções que mostro aos clientes correspondem ao que eu sinto espontaneamente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. Tento sentir as emoções que tenho que mostrar aos clientes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. Finjo que sinto as emoções que necessito mostrar no meu trabalho.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. Faço um esforço para sentir as emoções que tenho que mostrar aos outros.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. Sinto naturalmente as emoções que mostro aos clientes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. Finjo as emoções que mostro quando atendo os clientes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. Coloco uma “fachada” quando interajo com os clientes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. As emoções que expresso aos clientes são genuínas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10. Coloco uma “máscara” para mostrar as emoções que necessito no meu emprego.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11. Esforço-me por desenvolver os sentimentos que tenho que mostrar aos clientes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12. Esforço-me por sentir as emoções que tenho que mostrar aos clientes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13. Mostro aos clientes sentimentos diferentes daqueles que sinto.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14. Finjo que estou de bom humor quando interajo com os clientes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

2. Pense nos seus clientes:

(Indique a sua opção)	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
15. Tento ajudar os clientes a alcançar os seus objectivos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16. Tento cumprir os meus objectivos satisfazendo os clientes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

17.	Um bom profissional tem que ter o melhor interesse do cliente em mente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18.	Tento fazer com que os clientes discutam as suas necessidades comigo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19.	Tento influenciar um cliente pela informação, ao invés de pressioná-lo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20.	Ofereço sempre o serviço que é mais adequado para resolver um problema do cliente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
21.	Tento sempre encontrar que tipo de solução poderia ajudar melhor o cliente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
22.	Respondo sempre às perguntas do cliente acerca do serviço tão correctamente quanto posso.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
23.	Tento sempre ajudar um cliente com um serviço que possa resolver o seu problema.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
24.	Posso até discordar de um cliente para poder ajudá-lo a tomar uma decisão melhor.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
25.	Tento sempre dar ao cliente uma expectativa exacta do que a organização fará por ele.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
26.	Tento sempre identificar quais são as necessidades do cliente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
27.	Sou sempre sincero(a) quando lido com o público.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
28.	Os clientes gostam de interagir comigo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
29.	Sou sempre simpático(a) e caloroso(a) com os clientes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
30.	Trato dos clientes com extrema atenção, respeito e boa educação.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
31.	Preocupo-me sempre em sorrir e comunicar de modo expressivo com os clientes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
32.	Mostro bastante entusiasmo quando lido com os clientes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

3. Pense na **sua organização**:

<i>(Indique a sua opção)</i>		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
33.	Esta organização avalia regularmente os índices de satisfação dos clientes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
34.	O desenvolvimento do nosso serviço é baseado em informação rigorosa sobre o mercado e o cliente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
35.	Conhecemos bem os nossos concorrentes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
36.	Temos consciência de como os nossos clientes avaliam os nossos serviços.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
37.	Estamos mais concentrados no cliente que os nossos concorrentes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
38.	Competimos essencialmente com base na diferenciação do nosso serviço.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
39.	O interesse do cliente está sempre em primeiro lugar, mesmo à frente do interesse dos accionistas/proprietários.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
40.	Os nossos serviços são os melhores do mercado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
41.	Acredito que esta actividade existe para servir os clientes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

42.	Estou disposto(a) a esforçar-me além do esperado para ajudar esta organização a ter sucesso.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
43.	Sinto que os meus valores são idênticos aos valores desta organização.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
44.	Tenho orgulho em dizer às pessoas que faço parte desta organização.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
45.	Preocupo-me seriamente com o futuro desta organização.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
46.	Para mim, esta é uma das melhores organizações para trabalhar.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

4. Pense no **seu trabalho**:

<i>(Indique a sua opção)</i>	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
47. Em geral, não gosto do meu trabalho.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
48. Globalmente, estou satisfeito(a) com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
49. Em geral, gosto de trabalhar aqui.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

5. Pense no **seu trabalho**. Assinale, para cada questão, a frequência com que vive ou sente cada uma das situações a seguir descritas:

<i>(Indique a sua opção)</i>	Nunca	Algumas vezes por ano	Uma vez por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias
50. Sinto-me emocionalmente exausto(a) com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
51. Sinto-me cansado(a) no final de um dia de trabalho.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
52. Sinto-me cansado(a) quando me levanto para ir trabalhar.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
53. Compreendo facilmente como se sentem os meus clientes.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
54. Trato alguns clientes como se fossem objectos impessoais.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
55. Custa-me trabalhar todo o dia com as outras pessoas.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
56. Lido muito eficazmente com os problemas dos meus clientes.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
57. Sinto-me fisicamente exausto(a) com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
58. Sinto que consigo ajudar as outras pessoas com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
59. Tornei-me mais insensível com os outros desde que faço este trabalho.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
60. Sinto-me preocupado(a) porque este trabalho me deixa mais frio(a) emocionalmente.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
61. Sinto-me cheio(a) de energia.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

62.	Sinto-me frustrado(a) no meu trabalho.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
63.	Sinto que estou a trabalhar demais.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
64.	Sinto que não me preocupo com o que acontece aos meus clientes.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
65.	Causa-me stresse trabalhar directamente com as pessoas.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
66.	Consigo criar um ambiente descontraído com os meus clientes.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
67.	Sinto-me bem depois de estar com os meus clientes.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
68.	Sinto que consigo fazer coisas úteis no meu trabalho.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
69.	Sinto que estou a atingir os meus limites.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
70.	Lido calmamente com os problemas emocionais.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
71.	Sinto que os clientes me culpam pelos seus problemas.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

B. Dados gerais

Preencha ou assinale com um (x) a sua resposta.

- 1.Sexo: masculino ☐ feminino ☐
- 2.Idade: ☐ menos de 20 ☐ 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50-59 ☐ mais de 60
- 3.Estado civil: solteiro(a) ☐ casado(a) ☐ divorciado(a) ☐ união de facto ☐ viúvo(a) ☐
- 4.Nacionalidade: portuguesa ☐ outra ☐ Qual _____
- 5.Função que exerce _____
- 6.Há quanto tempo exerce a função actual? _____ anos
- 7.Há quanto tempo trabalha nesta organização? _____ anos
- 8.Qual é a sua habilitação académica? (especificar o curso ou/ e a área) _____

- 9.Vínculo laboral: contrato sem termo (efectivo) ☐ contrato a termo certo ☐
- trabalho independente (recibos verdes) ☐ trabalho temporário ☐
- estagiário ☐ outro ☐ Qual _____
- 10.Trabalha por turnos: sim ☐ não ☐
- 11.O número de horas que trabalha diariamente é, habitualmente, de:
- ☐ menos de 8 horas ☐ de 8 horas a 9 horas ☐ de 9 horas a 10 horas ☐ mais de 10 horas

Mais uma vez, agradeço a sua colaboração